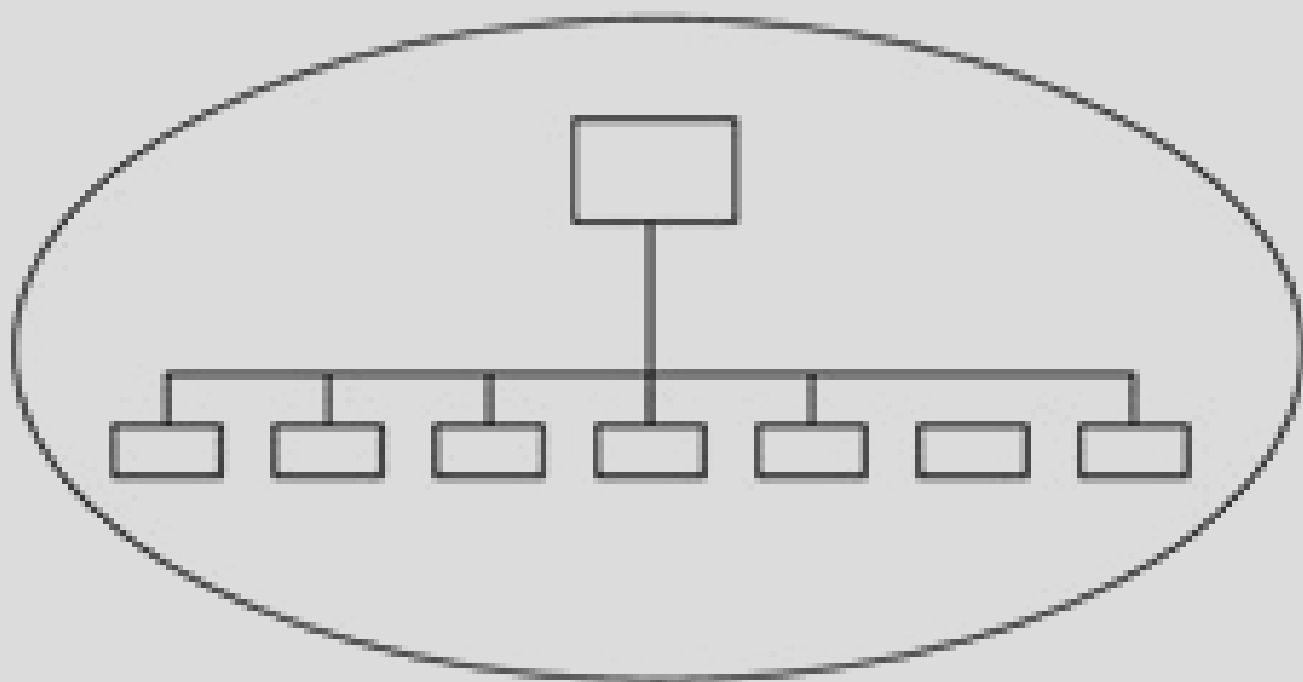


مدیریت ساختار



مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مدیریت ساختار

نویسنده:

www.modiryar.com

ناشر چاپی:

www.modiryar.com

ناشر دیجیتال:

مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

فهرست

۵	فهرست
۷	مدیریت ساختار
۷	مشخصات کتاب
۷	ساختار سازمانی و تشکیلات
۱۰	کارآفرینی در ساختار سازمانی مناسب، عامل توسعه سازمان
۱۳	مفاهیم معماری سازمانی
۱۶	مفهوم سازی ساختار سازمانی
۱۸	ساختار سازمانی بانک در مسیر تحول
۱۹	جریان ارزش افزایی در ساختار سازمانی
۲۲	ساختار اجرایی مرکز مدیریت حوزه علمیه
۲۵	ساختار سازمانی در عصر اطلاعات
۲۷	سازمان ارگانیک
۲۹	ابعاد ساختاری در سازمانهای دانش محور
۳۴	تاثیر عوامل ساختاری سازمان
۳۷	متناسب سازی ساختار سازمانی شرکتهای چندبخشی
۴۲	بررسی دلایل تغییر ساختار سازمانهای دولتی
۴۴	تحول ساختاری یا تحول فرهنگی
۴۵	ساختار اساسی دولت شهر اسلامی
۵۰	بررسی و تبیین ابعاد ساختاری و سازمانی مدیریت شهری
۵۴	چهار منطق در طراحی شرکتهای فناورانه
۵۸	ساختارهای جدید سازمان و مدیریت فرایند
۶۴	ساختار سازمانی کتابخانه‌های دانشگاهی
۷۶	ساختار قدرت همسایگان ایران

- مشکلات ساختار اداری در ایران ۸۹
- هدفمندسازی یارانه ها، مدیریت واردات و اصلاح ساختارها ۹۷
- ساختار قدرت و نظام اداری در مدینه ۹۸
- کارکردگرایی ساختاری ۱۰۵
- ساختارهای متوازن: طراحی سازمان برای رشد مناسب ۱۰۸
- بررسی ساختار سازمانی مراکز تحقیقاتی حوزه علمیه قم ۱۱۴
- ساختارگرایی و پساساختارگرایی ۱۲۱
- کارکرد برنامه های ضداجتماعی تعدیل ساختاری ۱۲۷
- درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان ۱۳۵

مدیریت ساختار

مشخصات کتاب

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت ساختار / www.modiryar.com

ناشر: www.modiryar.com

مشخصات نشر دیجیتال: اصفهان: مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان ۱۳۹۱.

مشخصات ظاهری: نرم افزار تلفن همراه ، رایانه

موضوع: مدیریت - ساختار

ساختار سازمانی و تشکیلات

مورد مطالعه: پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران

پس از تصویب اساسنامه جدید در سال ۱۳۷۰، ساختار سازمانی مرکز به عنوان پژوهشگاه شامل واحدهای زیر است

- دفتر ریاست و روابط عمومی اداره امور اداری و مالی اداره خدمات ماشینی کتابخانه مدیریت اسناد و اطلاعات گروه‌های پژوهشی حدود وظایف هر یک از واحدهای ذکر شده شامل موارد زیر است (۱) ریاست مرکز: برنامه‌ریزی سازماندهی هماهنگی هدایت و نظارت بر کلیه فعالیت‌های لازم برای دستیابی به اهداف مرکز براساس خطمشی‌های تعیین شده از طرف هیات امنای شورای مرکز: پیشنهاد اهداف سیاست‌ها، برنامه‌ها و بودجه مرکز به هیأت امنای شورای مرکز، حسب مورد: حضور در مجامع داخلی و بین‌المللی به عنوان نماینده مرکز: امضای کلیه اسناد مالی و اداری و قراردادهای مرکز: عزل و نصب مدیران واحدهای مرکز: پس از تایید شورای مرکز، در صورت لزوم - برنامه‌ریزی و نظارت بر امر پژوهش و مطالعه در زمینه‌های تعیین شده در اساسنامه مرکز: تلاش در جهت اشاعه دانش اطلاع‌رسانی از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی و تخصصی مختلف - برنامه‌ریزی و نظارت بر ایجاد و به روز نگه‌داری شبکه اطلاعات علمی کشور: ارائه گزارش سالانه از عملکرد و فعالیت‌های مرکز به هیأت امنای (۲) دفتر ریاست و روابط عمومی - ابلاغ مصوبات بخشنامه‌ها، و دستورات ریاست مرکز به واحدها: انجام امور تحریرات و گزارش‌های مخصوص ریاست مرکز: پیگیری و کسب اطلاع از جریان و نتیجه دستورات و امور ارجاعی ریاست مرکز به واحدها، مدیران و کارکنان و ارائه گزارش‌های مستمر به ریاست مرکز: برنامه‌ریزی و تنظیم اوقات ملاقات و جلسات ریاست مرکز با مدیران و کارکنان مرکز و نمایندگان سازمان‌های دیگر و سایر مراجعان - تهیه و تنظیم دستور جلسات و ثبت و ضبط و توزیع صورت جلسات ریاست مرکز: تهیه و تنظیم پیش‌نویس نامه‌ها و گزارش‌ها به دستور ریاست مرکز: همکاری در تهیه و تنظیم مدارک و گزارش‌های لازم برای نمایندگان مرکز جهت طرح در مجامع خارج از مرکز: تسهیل ارتباط مرکز با سایر مراکز و مجامع علمی داخلی و بین‌المللی - ایجاد ارتباط منظم بین مدیران کارکنان و ریاست مرکز و تلاش برای بهبود روابط آنان - برنامه‌ریزی بازدیدهای ریاست مرکز، مدیران و کارکنان مرکز از مراکز و سایر سازمان‌ها و مجامع - گردآوری و تحلیل نظرات مخاطبین مرکز درباره اهداف و خدمات مرکز و ارائه نتایج به ریاست و سایر مدیران و کارکنان مرکز: ارائه اطلاعات لازم به مراجعین مرکز درباره اهداف فعالیت‌ها و خدمات مرکز: سنجش افکار کارکنان مرکز در زمینه‌های مختلف و ارائه نتایج به ریاست مرکز و مدیران داخلی ارائه اطلاعات لازم به مدیران و کارکنان مرکز در زمینه‌های اهداف و نقش مرکز، چگونگی پیشرفت فعالیتها، مشکلات و موانع خدمات مرکز، وضعیت سازمان و... - گردآوری و تحلیل کلیه اطلاعات در داخل و خارج مرکز که بر فعالیت و عملکرد آن تاثیر می‌گذارند و ارائه نتایج به ریاست مرکز: - تلاش برای شناساندن مرکز و اهداف و خدمات آن به جامعه و مخاطبین خاص آن -

انتشار اخبار مربوط به فعالیتهای مرکز از طریق وسایل ارتباط جمعی - تهیه و توزیع نشریات داخلی و بولتن‌های خبری برای افزایش آگاهی مدیران و کارکنان مرکز - مطالعه و تجزیه و تحلیل اخبار و اطلاعات منتشر شده توسط رسانه‌های عمومی که با فعالیت‌های مرکز ارتباط دارد و تهیه پاسخ و توضیح در موارد لازم - انجام سایر امور دفتری و روابط عمومی ارجاعی از طرف رئیس مرکز. (۳)

اداره امور اداری و مالی - پیشنهاد خطمشی‌های اجرایی مرکز در امور اداری و مالی - برنامه‌ریزی و نظارت بر امور اداری و مالی مرکز براساس خطمشی‌های ابلاغی - انجام کلیه امور مالی و حسابداری تهیه و ارائه گزارش‌های مالی به ریاست مرکز و سایر مراجع ذیربط - تامین به موقع کلیه احتیاجات مرکز به تجهیزات ملزومات و خدمات برای اجرای برنامه‌ها و فعالیت‌های مرکز - مراقبت بر چگونگی ورود و خروج و حفظ و نگهداری اموال مرکز - ایجاد تدابیر لازم برای تامین حفاظت ایمنی و امنیت مرکز - ارزیابی مستمر شرایط کاری کارکنان مرکز و تلاش برای بهبود آن - برنامه‌ریزی منابع انسانی لازم و نظارت بر انجام کلیه مراحل کارگزینی - برنامه‌ریزی و اقدام برای تامین رفاه کارکنان مرکز - انجام کلیه خدمات عمومی از قبیل حمل و نقل خدمات تلفن و... - انجام سایر امور اداری و مالی ارجاعی از طرف ریاست مرکز - تهیه و تنظیم بودجه مرکز با همکاری سایر واحدهای مرکز و پیگیری تصویب آن در مراجع ذیربط - مراقبت بر تطبیق هزینه‌های مرکز با بودجه مصوب - مطالعه و بررسی تشکیلات و روش‌های مرکز و پیشنهاد انجام اصلاحات لازم به منظور بهبود آنها. (۴) اداره خدمات ماشینی - طراحی ایجاد، مستندسازی پشتیبانی و بهبود سیستم‌های مکانیزه برای انجام عملیات مرکز براساس تصمیم ریاست مرکز - نظارت بر امر خرید سخت‌افزار و نرم‌افزارهای مورد نیاز مرکز و مشارکت با امور مالی و اداری در این زمینه - ایجاد بانک نرم‌افزارهای مورد نیاز مرکز و ارائه خدمات به سایر واحدها در این زمینه - روزآمد کردن بانک‌های اطلاعاتی مرکز - انجام کلیه عملیات مربوط به تهیه و تنظیم گزارش‌های چاپی از بانک‌های اطلاعاتی و ویرایش آنها - آماده ساختن مقدمات لازم برای چاپ نشریات اطلاع‌رسانی تا مرحله پیش از چاپ - مشارکت با گروه‌های پژوهشی در زمینه طراحی و ایجاد بانک‌های اطلاعاتی و نرم‌افزارهای کاربردی در زمینه اطلاع‌رسانی و به روز نگه‌داری شبکه اطلاعات علمی کشور - انجام عملیات نگهداری و تعمیرات جزئی کلیه تجهیزات کامپیوتری و پیگیری انجام سایر تعمیرات آنها در خارج از مرکز - عرضه و فروش کلیه نرم‌افزارها، بانک‌های اطلاعاتی و انتشارات مرکز با هماهنگی امور مالی و اداری - پشتیبانی کلیه نرم‌افزارهای کاربردی و بانک‌های اطلاعاتی فروخته شده توسط مرکز از جنبه‌های مختلف نصب نگهداری رفع اشکال آموزش تغییرات نسخه و تدوین راهنماهای استفاده - روزآمد کردن بانک‌های اطلاعاتی مشترک بین مراکز اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های تخصصی که توسط مرکز تولید و عرضه شده‌اند، براساس اطلاعات دریافتی از هر یک از آنها - اتخاذ تدابیر لازم برای بایگانی و تضمین امنیت اطلاعات - انجام سایر وظایف ارجاعی از طرف ریاست مرکز در زمینه خدمات ماشینی (۵) کتابخانه - ارائه خدمات کتابخانه‌ای به مراجعین در زمینه‌های مختلف از جمله کتاب نشریات ادواری پایان‌نامه گزارش‌های دولتی مقالات سمینارها، روزنامه‌ها، مواد دیداری و شنیداری و... - ارائه خدمات بانک‌های اطلاعاتی به صورت **On-Line**، بانک‌های اطلاعاتی داخلی و **CD-ROM** - تولید مواد دیداری و شنیداری - برنامه‌ریزی و نظارت بر خدمات امانت بین کتابخانه‌ها در کشور - برنامه‌ریزی و انجام اقدامات لازم برای انطباق وضعیت و خدمات کتابخانه با آخرین استانداردهای موجود در این زمینه - پیش‌بینی ترتیبات و تسهیلات لازم برای استفاده هر چه بهتر استفاده‌کنندگان منابع موجود در کتابخانه - تنظیم و اجرای برنامه‌های آموزشی و کارآموزی کوتاه مدت برای آشنا ساختن عملی دانشجویان رشته‌های مرتبط با نحوه کار کتابخانه - تنظیم و اجرای برنامه‌های آموزشی و کارآموزی کوتاه‌مدت برای آشنا ساختن عملی مراجعین و پژوهشگران با نحوه استفاده از منابع کتابخانه - شناسایی نیازهای اطلاعاتی مراجع‌کنندگان و پیشنهاد تهیه آنها - همکاری با گروه‌های پژوهشی برای اجرای آزمایش‌ها و استانداردهای جدید در زمینه امور کتابخانه - انجام سایر وظایف ارجاعی از طرف ریاست مرکز در زمینه امور کتابخانه (۶) مدیریت اسناد و اطلاعات - شناسایی و ایجاد ارتباط مداوم با مراکز تولید اطلاعات و مدارک علمی داخل و خارج از کشور - برنامه‌ریزی و انجام اقدامات لازم برای

گردآوری اطلاعات و مدارک علمی مورد نیاز پژوهشگران و طرح‌های پژوهشی کشور براساس خطمشی‌های تصویب شده - برنامه‌ریزی و انجام اقدامات لازم برای گردآوری اطلاعات و مدارک علمی بانک‌های اطلاعاتی تولیدشده در مرکز براساس نیازهای هر بانک اطلاعاتی - اتخاذ تدابیر لازم برای حصول اطمینان از روزآمد بودن مدارک و اطلاعات گردآوری شده - ایجاد هماهنگی و ارتباط لازم با امور اداری و مالی برای گردش هر چه بهتر عملیات خرید مدارک و اطلاعات - ثبت و ضبط سوابق مربوط به ورود مدارک و اطلاعات به مرکز - آماده‌سازی فهرست‌نویسی نمایه‌سازی و چکیده‌نویسی مدارکی که به مرکز می‌رسد - برنامه‌ریزی و انجام اقدامات لازم برای تطبیق عملیات مربوط به آماده‌سازی فهرست‌نویسی نمایه‌سازی و چکیده‌نویسی مدارک و اطلاعات با آخرین استانداردهای موجود در این زمینه - همکاری با گروه‌های پژوهشی در زمینه تدوین اصطلاحنامه‌ها و واژه‌های مناسب و اجرای آزمایشی روش‌ها و استانداردهای جدید در زمینه وظایف واحد - همکاری با گروه‌های پژوهشی در زمینه چگونگی سازماندهی مدارک و اطلاعات برای ایجاد امکان‌تحلیل بهتر آنها - انجام سایر وظایف ارجاعی در زمینه گردآوری و آماده‌سازی اطلاعات و مدارک علمی (۷ گروه‌های پژوهشی ۱-۷) گروه پژوهشی علوم اطلاع‌رسانی - مطالعه و پژوهش درباره روش‌های گسترش و اشاعه اطلاعات علمی - مطالعه و پژوهش در نظام‌های فهرست‌نویسی و طبقه‌بندی مدارک و تعمیم و تجدید نظر در آنها برحسب نیازهای جدید - مطالعه و پژوهش درباره نحوه تهیه اطلاعات و مدارک علمی تولید شده در داخل و خارج از کشور - تهیه کتابشناسی‌های موضوعی - همکاری در زمینه ایجاد و به روز نگه‌داری شبکه اطلاعات علمی کشور با گروه پژوهشی مدیریت سیستم‌های اطلاع‌رسانی - ارائه دروس تخصصی مربوطه در دوره‌های آموزشی مرکز (۲-۷) گروه پژوهشی اصطلاحنامه‌ها - مطالعه ساختار واژگان‌های علمی و پژوهشی برای یافتن توصیفگرهای مناسب - مطالعه در ساختار زبان فارسی و ارتباط منطقی واژه‌ها و پراکنش آماری آنها - مطالعه در ساختار ترجمه زبان فارسی به زبان‌های خارجی و بالعکس با استفاده از کامپیوتر و منطق‌زبان‌شناسی - همکاری در زمینه ایجاد و به روز نگه‌داری شبکه اطلاعات علمی کشور با گروه پژوهشی مدیریت سیستم‌های اطلاع‌رسانی - ارائه دروس تخصصی مربوطه در دوره‌های آموزشی مرکز (۳-۷) گروه پژوهشی تحلیل اطلاعات - مطالعه و پژوهش درباره مشکلات و مسائل کشور و گردآوری اطلاعات از طریق بانک‌های اطلاعات علمی به منظور ارائه به بخش‌های دانشگاهی و مراکز پژوهشی جهت تهیه راه‌حل - مطالعه و پژوهش درباره روش‌های سازماندهی و طبقه‌بندی اطلاعات علمی به منظور تسهیل در تحلیل آنها - بررسی و شناسایی مراکز تصمیم‌گیری آموزشی و پژوهشی در سطح کشور و نیازهای آنها به اطلاعات علمی - بررسی و شناسایی نیازهای اطلاعاتی پژوهشگران و طرح‌های پژوهشی کشور - تحلیل اطلاعات علمی و تهیه گزارش‌های اطلاعاتی به نحوی که نیاز مراکز تصمیم‌گیری آموزشی و پژوهشی را برآورده سازد - همکاری با گروه پژوهشی مدیریت سیستم‌های اطلاع‌رسانی در زمینه ایجاد و به روز نگه‌داری شبکه اطلاعات علمی کشور - ارائه دروس تخصصی مربوطه در دوره‌های آموزشی مرکز (۴-۷) گروه پژوهشی مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی - مطالعه و پژوهش درباره چگونگی گسترش مبادله اطلاعات و مدارک علمی در داخل و با دیگر کشورها و انطباق سیستم‌ها و روش‌های مربوطه با شرایط روز - مطالعه و پژوهش درباره چگونگی تعمیم خدمات کتابخانه‌های تخصصی - برنامه‌ریزی هدایت و هماهنگ‌سازی فعالیتهای مربوط به ایجاد و به روز نگه‌داری شبکه اطلاعات علمی کشور - ارائه خدمات مشاوره‌ای در زمینه چگونگی ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی به مراکز اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های تخصصی - مطالعه و پژوهش درباره چگونگی بهبود فعالیت‌های مراکز اطلاع‌رسانی از جنبه‌های تشکیلات و سیستم‌ها - ارائه دروس تخصصی مربوطه در دوره‌های آموزشی مرکز (۵-۷) گروه پژوهشی تکنولوژی اطلاعات - مطالعه و پژوهش درباره چگونگی استفاده از تجهیزات کامپیوتری در اطلاع‌رسانی - طراحی و اجرای سیستم‌های مکانیزه استاندارد برای خدمات اطلاع‌رسانی در کشور - طراحی و اجرای سیستم‌های مکانیزه برای ایجاد بانک‌های اطلاعات علمی - مطالعه و پژوهش درباره چگونگی استفاده از شبکه اطلاعات علمی منطقه‌ای و بین‌المللی و بهره‌برداری از خطوط داده‌های بین‌المللی براساس پروتکل‌های جهانی - مطالعه و پژوهش درباره چگونگی

بهبود و انطباق زبان‌های برنامه‌نویسی با نیازهای اطلاع‌رسانی - مطالعه و پژوهش در ایجاد شبکه‌های منطقه‌ای براساس توافق‌های دولت ایران با سایر کشورهای منطقه - همکاری با گروه پژوهشی مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی در زمینه ایجاد و به روز نگه‌داری شبکه‌اطلاعات علمی کشور... ارائه دروس تخصصی مربوطه در دوره‌های آموزشی مرکز.

<http://www.irandoc.ac.ir/About/Organization-New.htm>*

کار آفرینی در ساختار سازمانی مناسب، عامل توسعه سازمان

بسیاری از صاحب‌نظران و محققان از دنیای امروزی به عنوان عصر عدم تداوم یاد می‌کنند. عصر عدم تداوم به این معناست که دیگر تجارب و راه‌حلهای گذشته برای مسائل جاری و آینده سازمان کارگشا نیستند و باید به شیوه‌ای دیگر اندیشید و به دنبال راهکارهای جدید سازمانی با ساختارهای نوین بود تا بتوان کالا و خدمات را با حداقل هزینه و با کیفیت برتر متناسب با نیازها و سلیقه‌های مشتری آنگونه که بازارهای جهانی را تسخیر کرده و در این مسابقه‌ی بزرگ پیروزمند باشیم. تولید کرد. بنابراین اگر قرار است اقتصادی موفق داشته باشیم نیاز به شرکت‌های موفق در محیط‌های رقابتی داریم و این امر مستلزم داشتن نیروی انسانی پرتوان و خود اتمکا است. پرسنلی که دارای روحیه‌ی خلاق و کارآفرین باشد. چرا که آنها دارای ایده و فکر جدیدی هستند و همیشه در حال خلق روش‌های نوین کار می‌باشند. در نتیجه کارآفرینی، خلاقیت، نوآوری و کسب و کارهای مخاطره‌آمیز، سوخت موتور اقتصاد و مدرن را فراهم می‌کنند. یعنی در هر سازمان اگر بستر کارآفرینی فراهم آید اشتغال‌زایی ایجاد می‌شود و عامل انتقال فن‌آوری خواهد شد. کارآفرینان عامل شناخت و ایجاد و گسترش بازارهای جدید هستند آنها توان دیدن خلاء بازارها را دارند و فرصت‌ها را خوب شناسایی می‌کنند به عبارتی کارآفرینی چیزی جز شناخت فرصت و استفاده بهینه از آن نیست. بنابراین در این مقاله کارآفرینی را به مثابه استراتژی مناسب برای گسترش بهره‌وری و توسعه سازمان تلقی می‌کنیم و براین باوریم که کارآفرینی موجب ارتقای بهره‌وری در سطوح مختلف فردی، گروهی، سازمانی، ملی و بین‌المللی است و این امر نیاز به بستری مناسب در ساختار سازمان دارد. با وجود اینکه کارآفرینی علم جدیدی است امروزه در تمامی ابعاد توسعه مطرح است و مهم‌ترین دستاورد کارآفرینی برای توسعه کشور ایجاد اشتغال و رفاه و ثروت و شناخت فرصت‌های مناسب است و حتی عده‌ای معتقدند که کارآفرینی می‌تواند به عنوان یک مکانیزم، موجب افزایش بهره‌وری در سازمان شود به طوری که امروزه کشورهای توسعه یافته از یک زاویه‌ی جدید شرکت‌های خود را در یک محیط کاملاً متغیر، پویا نگه داشته‌اند و علت آن کشف و پرورش انسان‌های خاصی است که نقش آفرینی می‌کنند و موجب ایجاد بستر موفقیت‌ها می‌شوند. شومپیتر معتقد است کارآفرینی نیروی محرک اصلی در توسعه اقتصادی است. چنانکه ژاپن بعد از جنگ جهانی، توسعه‌ی خود را مدیون افراد خلاق و کارآفرین می‌داند. ماتسوشیتا به خاطر اعتقاد و اتکای به خود و داشتن روحیه‌ی خودباوری، خلاقیت و کارآفرینی توانست از طریق کارگری در ویتنام و باربری در کارخانه‌های سیمان به مرحله‌ی مدیریت یکی از موفق‌ترین صنایع ژاپن دست یابد. بنابراین می‌توان ادعا کرد که سازندگی و توسعه‌ی جامعه در گرو افراد و مدیران کارآفرین است. و شاید دلایل عمده ضرورت توسعه کارآفرینی به شرح زیر باشد: عقب نماندن از رقبا ■ پیشرفت سریع دانش و فن‌آوری ■ ضرورت ریسک‌پذیری ■ خروج بهترین نیروهای کاری از شرکت‌ها و اقدام به کارآفرینی مستقل ■ تعامل سازمان با تحولات بازار ■ اثرات متحول‌گونه به کارگیری طرح‌های جدید در سازمان ■ ضرورت ایجاد واحدهای مستقل کاری در بنگاه‌های بزرگ ■ تغییر روند جمعیت‌شناسی ■ کوچک‌سازی و خصوصسی واحدهای تولیدیبا وجود اهمیت کارآفرینی اما متأسفانه بستر مناسب برای رشد کارآفرینی در بیشتر سازمان‌های کشورمان فراهم نیست و باید زمینه‌ی رشد بیشتری را برای تحقق این امر فراهم کرد ● ویژگی‌های افراد و سازمانهای کارآفرین: به تحقیق ثابت شده است که کارآفرینان با افراد عادی تفاوت دارند. آنها پدیده‌ها را آنگونه که هست نمی‌بینند بلکه سعی می‌کنند پدیده‌ها را به صورت آنچه در ذهنشان

است تصور کنند. برخی از این ویژگی‌ها: این افراد با توجه به برخی از ویژگی‌های خاصی که در ذیل به آن اشاره شده است با دیگر افراد متمایز می‌شوند: (۱) یک کارآفرین موفق مرزها را می‌شکند و غالباً تنهاست، چرا که نیازه‌ی تأیید و تصویب دیگران در او به حداقل رسیده است. (۲) یک کارآفرین بسیار موفقیت طلب است و سعی می‌کند از اطلاعات و تجربه‌های دیگران برای رسیدن به اهدافش استفاده کند. (۳) دارای قوه تشخیص، فکر و ایده‌ی جدید است و تحلیل بالایی دارد. (۴) افق‌های دور را خوب می‌بیند و قدرت تجزیه و تحلیل بالایی دارد. (۵) یک کارآفرین موفق پرنرژی، پرکار و خستگی‌ناپذیر است و برای کارش واحد زمانی ندارد. (۶) راهکار جاری را قبول ندارد و به تغییر و تحول می‌اندیشد. (۷) با توجه به اینکه بر خود و اعمالش کنترل دارد از اعتماد به نفس بالایی برخوردار است. (۸) ساختار و منش دموکراتیک دارد. (۹) از عوامل محیطی در سطح کلان در موفقیت خود استفاده بهینه می‌کند. (۱۰) کارآفرینان سعی می‌کنند کارهای خود را با استانداردهای بالا انجام دهند و موفق شوند و همچنین بازخورد فعالیت‌های خود را مرتب دریافت کنند. (۱۱) میل به ریسک معتدل دارند و انتخاب معقول و معتدل می‌کنند. (۱۲) روحیه‌ی استقلال طلبی بالایی دارند. البته ویژگی‌های دیگری را می‌توان به عنوان خصیصه مشترک کارآفرینان عنوان کرد که از حوصله‌ی این مقوله خارج است. ● نقش کارآفرینان در توسعه سازمان: امروز همه اندیشمندان و نظریه‌پردازان توسعه به این حقیقت اذعان دارند که توسعه، مدیریت توسعه یافته می‌خواهد و مدیریت توسعه یافته که محصول توسعه‌ی پایدار است، کسی نیست جز رهبری که با استفاده از روش‌ها و متدهای پیشنهادی افراد خلاق و کارآفرین به عنوان حامیان توسعه‌ی پایدار، استراتژی مناسب توسعه را انتخاب و به کار می‌گیرد توسعه‌ی سازمان (OD) به عنوان فرآیندی کلی که به منظر بهسازی و نوسازی سازمان به مورد اجرا گذارده می‌شود، تعریف می‌شود و یکی از نافذترین و در عین حال مهم‌ترین مبانی OD کاربرد مدلی است بر پایه مشارکت کارکنان و عدم بهره‌گیری از جبر بنابراین کارآفرینان که به عنوان نوآوران سازمان سعی می‌کنند روش‌های نوین تولید را جایگزین روش‌های سنتی کنند، عامل کلیدی این بهسازی سازمانی به شمار می‌روند. چنانچه شومپتر معتقد است کارآفرین کسی است که نوآوری خاصی داشته باشد در نتیجه مدیران با تکیه ب نظرات نو و خلاق کارآفرینان، می‌توانند در شخصیت و ماهیت سازمان تغییراتی به وجود آورند که رفتار و عملکرد سازمان را متحول کرده و موجب بهسازی و نوسازی سازمان شود. بنابراین ایجاد ساختار سازمانی مدرن و نوین که در آن بستری برای رشد و پرورش کارآفرینی فراهم آید، عاملی در جهت توسعه خواهد بود به طوری که به قول هنری فایول کارآفرینان به عنوان پل ارتباطی موجبات دسترسی سریع سازمان به توسعه پایدار را فراهم خواهند کرد. ● سیر تکامل ساختارهای سازمانی: وجه مشخص روندهای نوین و در حال تکوین، تأکید بر یک سیستم یادگیری دائمی است که به بهره‌گیری از نوآوری و خلاقیت‌ها و توانا ساختن انسان‌های سازمانی امکان‌پذیر می‌شود به عبارتی دیگر نظراتی که در زمان تیلور، فایول، وبر و حتی دیگر صاحب‌نظران علم مدیریت در دهه‌های ۴۰ و ۵۰ وجود داشته امروز کاملاً متحول و متغیر شده است. اکنون مدیرانی که نتوانند در صحنه رقابت حرکت کنند به ناچار جای خود را به سایرین خواهند داد. تغییر جزو طبیعت بسیاری از صنایع بخصوص صنایع پویا، درآمده است. از طرفی نیاز به نوآوری و داشتن نیروی کارآفرین باعث شده است بسیاری از سازمان‌های کشورهای توسعه یافته به تجدیدنظر در ساختار سازمانی خود پردازند. سازمان‌های امروزه باید کارآفرینی و نوآوری را به عنوان فرهنگ سازمانی تلقی کنند که موجب اثربخشی در سازمان می‌شود. البته این امر مستلزم این است که جامعه هم فرهنگ کارآفرینی را بپذیرد. شاید بهتر باشد مروری بر سیر تکاملی ساختار سازمانی بیندازیم تا روشن شود که چگونه ساختارهای سنتی، توانایی پرورش افراد خلاق را نخواهند داشت. تام برنز و ام استاگر با توجه به تحقیقاتی که انجام داده اند جایگاه سازمان‌ها را از نظر نوع ساختار مدیریت به دو سازمان مکانیکی و ارگانیکی تشبیه کرده‌اند. شکل وجوه تمایز این دو سازمان را نشان می‌دهد: مدیریت مکانیکی شیوه‌ای از مدیریت است که سازمان را در حال ایستادن نگه می‌دارد ساختار آن را تحکیم می‌بخشد. اما مدیریت ارگانیکی شیوه‌ای است که کلیه افراد سازمان را به صورت واحد زنده و متأثر از یکدیگر در نظر می‌گیرد. در این روش مدیر، آزادی عمل به افراد

اعطا می‌کند و افراد مستقلاً روش کار را انتخاب می‌کنند. یکی از ویژگی‌های بارز سازمان‌های ارگانیکی مشارکت افراد در کلیه امور سازمان است که این امر باعث تقویت و پرورش روحیه خلاقیت و کارآفرین کارکنان می‌شود که خود عامل مهم در بهبود و بازسازی سازمان است. برنز یکی از ضعف‌های مهم ساختار مکانیکی را این گونه بیان می‌کند که در سازمان‌های مکانیکی روال معمول برای رسیدگی به موضوعی که خارج از حدود وظایف یک نفر قرار می‌گیرد ارجاع آن به یک کارشناس مربوط و یا سپردن آن به یک مافوق است. برنز و استاگر در جواب این سؤال که تحت چه شرایطی به کارگیری ساختار ارگانیک بر ساختار مکانیکی ارجحیت دارد معتقدند که: ارجحیت یک ساختار بر ساختار دیگر بستگی به موقعیت دارد همچون: (۱) هر قدر که افراد در سازمان از توانایی‌های فکری و ذهنی بیشتری برخوردار باشند به همان اندازه ساختار ارگانیک مناسب‌تر خواهد بود. (۲) هر قدر محیطی که سازمان در آن واقع شده است دچار تغییرات بیشتر و سریع‌تر باشد به همان اندازه به اهمیت انعطاف‌پذیری در ساختار ارگانیک افزوده می‌شود. ● سیستم‌های فنی - اجتماعی: اریک تریست با همکاری کی دبلیو بمفورث در زمینه‌های تطبیق الگوهای تکنولوژی با عوامل انسانی را در ارتباط با محیط برون سازمان مورد بررسی و مطالعه قرار دادند. اساس فلسفه این روند ایجاد تناسب میان دو زیر سیستم برجسته سازمان، یعنی سیستم فنی و ساختاری که نمودار تکنولوژی و روابط وظیفه‌ای است از یک سود و سیستم اجتماعی که عامل انسانی و روابط میان انسان‌ها و فرهنگ سازمانی را در بر می‌گیرد از سوی دیگر است. تأکید این سیستم بر دادن نقش‌های جداگانه (افراد چندپیشه) به فرد در سازمان است. در همین راستا تلاش بر افزودن مهارت‌ها و توانایی‌های فردی و گروهی کار تأکید می‌کند. دیدگاه این روند در مورد تکنولوژی، دستیابی به تکنولوژی پویا و قابل انعطاف است. از نظر تریست رویکرد سیستماتیک اجتماعی - فنی پاسخ مناسبی است به محیط‌های متلاطم. طبق این روش افراد واحدها به نحوی خودگردان هستند افراد به جای اینکه صرفاً ایجادکننده مشاغل باشند، به آفرینش نقش‌ها می‌پردازند و سازمان‌ها به ایجاد سیستم دگرگونی افزا اشتغال می‌یابند. بهینه‌سازی چند جنبه، دسته‌بندی بهینه وظایف، مهارت‌های گسترده چندگانه، کنترل‌های درونی (خودگردانی) شمای سازمانی مسطح. روش مشارکت جویانه، همیاری، صداقت، احساس تعهد و تعلق، نوآوری، رشد زمینه‌ی کارآفرینی و... قسمتی از ویژگی‌های این ساختار محسوب می‌شوند. با بررسی سه ساختار سازمانی مهم به این نتیجه می‌رسیم که هرچقدر از سطح سنتی به سطوح نوین سازمانی ام بر می‌داریم توجه به محیط متغیر و متلاطم و نیز عامل انسانی به عنوان نقش محوری در سازمان بیشتر می‌شود. اعتماد به نفس، خودکنترلی، استقلال، مهارت‌های متعدد، دوراندیشی، خلاقیت، نقش‌آفرینی، منعطف‌بودن ویژگی‌هایی هستند که سازمان نوین به فرد اعطا می‌کنند اگر جو حاکم بر ساختار سازمانی جوی ریسک‌پذیر بوده و افراد حاضر باشند برای امتحان ایده‌ها و فرصت‌های جدید تن به خطر دهند در چنین جوی است که سازمان می‌تواند افراد کارآفرین در خود بیوراند. هرچقدر سازمان‌ها به طرف نظامی آزاد و مستقل با اعتماد به افراد و جلب مشارکت آنها در امور زیربنای سازمان حرکت کند و اصل را بر خلاقیت بگذارد گام مؤثری به سوی سازمان‌های کارآفرین که خلق‌کننده افراد کارآفرین است برداشته است. چنانچه رندال شومر در سال ۱۹۸۶ ارتباط بین آزادی و تشویق ناشی از عوامل ساختاری و رویه‌های سازمانی به استقلال و به دنبال آن نوآوری را مطرح کرده برای ایجاد کارآفرین در سازمان معتقد است که اگر سازمان دارای خصوصیات ذیل باشد از فعالیت کارآفرینی پایین به فعالیت کارآفرینی بالا ارتقا می‌یابد:

- واحدهای کاملاً مستقل و وظیفه‌ای
- ایجاد گروه‌های ریسک‌کننده مستقل از شرکتها
- حداقل کردن بوروکراسی
- انعطاف‌پذیری و هم‌چنین جی‌فورد پیشو در حالی که برواژه کارآفرینی سازمان ارزش زیادی می‌گذارد، معتقد است اینکه سازمان می‌تواند فقط روی افراد سطح بالا تکیه کند، چون آنها بیش از مردم عادی می‌توانند جهت درست را بنمایانند اعتقاد ندارد. وی می‌گوید که مردم باید با مشارکت در امر جامعه و رهبری آن برای خودشان آینده را پی‌ریزی کنند زیرا که ساختار بوروکراسی آن را نخواهد کرد. وی به نقش رهبری به شکل پرورش آن در تمامی کارکنان معتقد است و می‌گوید باید محیطی به وجود آورد که در آن افراد با شناخت ایده‌های یکدیگر و مشارکت در آنها احترام هم‌تایان خود را

جلب کنند که این امر موجب تشویق به داشتن محیطی نوآور را سبب می‌شود بنابراین سازمان‌ها باید به گونه‌ای منعطف، غیرمتمرکز و براساس مشارکت اداره شوند. ● نتیجه‌گیری: امروزه کارآفرینی را به عنوان یکی از ابزارهای توسعه محسوب می‌کنند. چراکه وجود انسان‌های کارآفرین موجب ایجاد بستر موفقیت‌ها می‌شود. همچنین با توجه به افزایش سریع رقبای جدید و ایجاد حس بی‌اعتمادی نسبت به شیوه‌های مدیریت سنتی در شرکت‌ها، ضرورت کارآفرینی در سازمان‌ها احساس می‌شود در این ارتباط وظیفه سازمان‌های پویا کشف و پرورش افراد خلاق و کارآفرین است. یک سازمان در راستای تحقق افراد خودجوش و نوآور نیاز به ساختار مناسب و مدیران کارآفرین دارد. سازمانی که استعدادها و ارئه محصول جدید با هزینه اندک قدرت داشته و از مغلوب سازمان‌های دیگری خواهد شد که در به کارگیری استعدادها و ارئه محصول جدید با هزینه اندک قدرت داشته و از مدیریتی لایق با افق دید وسیع برخوردار است. برای دستیابی به کارآفرینی نیاز به ابزار است. یکی از ابزارهای مناسب برای رشد کارآفرینی وجود ساختار سازمانی منطبق بر مفاهیم کارآفرینی است و با توجه به اهمیت کارآفرینی و نقش آن در توسعه متأسفانه این امر در کشور ما کمتر مورد توجه قرار گرفته. بررسی برنامه راهبردی تحول نظام اداری نشان می‌دهد که به رغم دارا بودن منابع سرشار مادی و معنوی ملی و موقعیت ممتاز بین‌المللی و امکانات بالقوه انسانی و نیز سخت‌افزارهای عمومی در نظام اداری کشور به دلیل ناکارآمدی نظام‌های توسعه منابع انسانی کهنگی ساختار سازمانی و مدیریتی نتوانسته‌ایم در علوم و فن آوری برای توسعه و تحول در عرصه‌های سازمانی ما غیرعلمی و به شدت متمرکزند و مدیران مجهز به علون و فنون روز نیستند. در یک جمله می‌توان گفت که ما دچار نوعی کهولت ساختاری شده‌ایم. یعنی در عین داشتن استعداد تحول، کهنگی ساختارها و نگرش غلط به انسان و توسعه انسانی، موجب شده که سازمان‌های ما بستر مناسب برای رشد کارآفرینی و به طبع، فن آوری نباشد. گسستن از سازمان‌های مکانیکی و داشتن خصیصه ارگانیکی همراه با سیستم‌های فنی و اجتماعی به این معناست که ساختار سازمانی به سوی پویایی انعطاف‌پذیری، عدم تمرکز، نوآوری، فعالیت تیمی، تفویض اختیارات، خودکنترلی، استقلال و غیره ... در حرکت است و با توجه به کارآفرینی هرچقدر سازمان‌ها به سوی ساختارهای نوین تغییر ماهیت می‌دهند، انگیزه مفهوم کارآفرینی هم بالا می‌رود. منبع: ۱- اسفندیار، سعادت، مدیریت تغییر، فصلنامه دانش مدیریت - شماره ۴، بهار ۱۳۶۸۲ - احمدپور، محمود، کارآفرینی استراتژی مناسب برای افزایش بهره‌وری، تدبیر شماره ۷۷، آبان ماه ۱۳۷۶۳ - احمدپور، محمود، کارآفرینی ضرورت توسعه، تدبیر شماره ۹۵، شهریور ۱۳۷۸۴ - رحمان سرشت، حسین، تئوری‌های سازمان و مدیریت از نوین‌گرایی تا پسانوین‌گرایی، جلد اول، تهران: انتشارات مؤسسه فرهنگی انتشاراتی فن و هنر، ۱۳۷۷۵ - رسولی، رضا، نوآوری و انطباق آن در سازمان‌ها، مجله مدیریت شماره ۷۲-۷۱۶ - فتحی، سعید، تحول فرهنگی گامی به سوی کارآفرینی، تدبیر شماره ۱۰۲، خردادماه ۱۳۷۹۷ - فتحی فرهمند، ناصر، مدیریت ساختار استراتژیک سازمان، تبریز، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی تبریز، نشر آذربایجان سال ۱۳۷۸۸ - طالبیان، احمدرضا، کارآفرینی اجتماعی، تدبیر ۱۲۸، آذرماه ۱۳۸۱۹ - زمردیان، اصغر، مدیریت تحول، چاپ سوم، تهران - انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، سال ۱۳۷۹۱۰ - مقیمی، سیدمحمود، کارآفرینی موضوعی میان رشته‌ای و فراگیر، مجله بازاریابی شماره ۲۲، آذرماه ۱۳۸۱ منبع مقاله: مجله مدیریت، شماره ۹۰ مهر و آبان ۱۳۸۳ مرکز توسعه کارآفرینی

مفاهیم معماری سازمانی

مقدمه دنیای حرفه بطور مداوم در حال تغییر است. فناوری‌های جدید به ما ذخیره زمان و پول را وعده می‌دهند. تلفیق مالکیت‌ها، تعادل قدرت را به سمت صنایع یکپارچه سوق می‌دهند. و سوسه حرفه‌های جدید، انتظارات بالایی در کاربران و مشتریان ایجاد می‌کنند. و رقابت جهانی یک تهدید ثابت و جدی برای بقای حرفه بوجود می‌آورد. بدلیل هیجان ناشی از تغییرات حرفه، یک نیاز روز افزون در مردم بوجود آمده تا سازمان‌هایشان را در یک وضعیت یکپارچه تر ببینند. این موضوع به صورت یک نیاز در آمده تا

بینیم در سازمانهایمان چه می‌گذرد. رهبران حرفه می‌پرسند، چطور؟ چه وقت؟ کجا؟ چرا؟ چه کسی چکار می‌کند؟ چه ابزارهایی نیاز دارد تا کار را انجام دهد؟" پاسخ به این پرسشها اساس معماری سازمانی را تشکیل می‌دهد. معماری سازمانی امروزه درباره ابزارها و فناوریهای مورد نیاز برای شناختن سازمان مدرن بیشتر سخن می‌گویند و می‌نویسند. این ابزارها و فناوریها شامل موارد زیر است: مدلسازی فرآیند حرفه، فناوریهای شیء گرا، مدیریت شناخت و انبارداری داده. اگر چه هیچ یک از این ابزارها و فناوریهای مجزا سازمان را بطور کلی بیان نمی‌کنند، اما هر کدام به عنوان بخش کوچکی در پازل معماری سازمانی مؤثر هستند. در موارد پیچیده، این بخش‌ها در کنارهم هماهنگ نمی‌شوند. هر کدام از این ابزارها یا فناوریها، نسبتاً، یک حوزه جداگانه از سازمان را بیان می‌کند، و به یک سؤال خاص در یک پرسپکتیو خاص برای یک حوزه خاص پاسخ می‌دهد، بدون اینکه به معنای کلی توجهی کند. تجمع فناوریهای ناممگون در یک مدل توصیف کاربردی و مفید از سازمان، هدف معماری سازمانی است

----- مفاهیم پایه معماری سازمانی -----

----- تعریف معماری: منظور از "معماری" تعیین ساختار کلی سیستم و روش‌هایی است که این ساختار را قادر به تامین ویژگی‌های کلیدی سیستم می‌نماید این ویژگی‌ها مربوط به یکی از موارد وظیفه‌مندی، کارآیی، مسایل و محدودیت‌های اقتصادی، نوع فناوری و یا مصالح مورد استفاده، وضوح طرح، قابلیت استفاده‌ی مجدد، قابلیت تغییر در سیستم‌های بزرگ (پویایی)، قابلیت درک و جنبه‌های هنری است بنابراین کلمه‌ی معماری علاوه بر وجوه "ساختاری"، "دربدارنده‌ی وجوه" رفتاری "نیز هست معمار کیست؟ معمار صرفاً یک طراح سطح بالا نیست، بلکه طراحی است که در بخش‌های مختلف با سیستم درگیر است و در مراحل مختلف یک پروژه، اجزا را به یکدیگر پیوند می‌دهد معمار در اکثر موارد می‌تواند ابداع کننده و مخترع باشد. او تنها یک مدیر پروژه یا متخصص فنی نیست، بلکه بیشترین نقش را در برقراری ارتباط ایفا می‌نماید. یک معمار متبحر طرح خود را با توجه به آینده و تغییرات احتمالی تهیه و ارائه می‌نماید، هرچند که زندگی یک معمار به طور معمول دنباله‌ای طولانی از تصمیمات نیمه بهینه است که عمدتاً در فضایی تاریک و روشن اتخاذ شده‌اند. توصیف معماری اطلاعات: مفهوم "معماری اطلاعات" قابل قیاس با مفهوم "معماری ساختمان" است. نقشه‌های ساختمان شامل برداشت‌های اولیه‌ای در مورد الکتریسیته، لوله‌کشی، کابل‌کشی، ورودی‌ها، خروجی‌ها، پله‌ها و آسانسورهاست. به علاوه، نقشه‌ها دیدگاه‌هایی را در مورد طراحی کلی ساختمان شامل ساخت از جمله تعداد طبقات، دیوارهای درونی و بیرونی و کیفیت پشت بام ارائه می‌نماید. همچنین نقشه‌های دیگری که در سطح پایین‌تر نشان‌دهنده‌ی چیدمان تجهیزات به کار رفته و ساخت مواد مورد نیاز است، این معماری را تکمیل می‌کند. ارائه‌ی یک معماری خوب از ساختمان به همراه طرحی است که با در نظر گرفتن وضعیت آینده باشد. به گونه‌ای که تغییرات بتواند به خوبی در آن انجام گیرد، اما در عین حال ساختاری پایدار را فراهم آورد، به شکلی که جزییات درگیرشده بدون ایجاد خرابی در ساختمان و یا آغاز دوباره‌ی آن قابل اصلاح باشند. معماری اطلاعات نیز از اصول مشابه در معماری ساختمان استفاده می‌کند تا بنیان درستی را برای تصمیم‌گیری درباره‌ی سبک کلی مورد نظر، نحوه‌ی کاربرد محاسبات و فناوری در هدایت عملیات، اعم از تجاری یا دولتی فراهم سازد. زیرمعماری‌های تولیدشده در هنگام ایجاد طرح معماری اطلاعات دقیقاً شبیه به همان نقشه‌های معماری ساختمان هستند. آنها نشان‌دهنده‌ی راه‌هایی هستند که اطلاعات و فناوری به منظور تمرکز سیستم‌ها و قابلیت‌های آنها بر حمایت از نیازهای مشتریان در حال حاضر و آینده با یک شیوه‌ی کارآمد و مؤثر می‌توانند مورد استفاده قرار گیرند. اگرچه باید توجه داشت که یک معماری اطلاعات، تنها یک مجموعه از مستندات نیست. زیرا که مقاصد، اهداف و مأموریت‌ها دائماً در حال تغییر هستند. در نتیجه، هنگامی که معماری اطلاعات تهیه شود، یا حتی زمانی که بخشی از آن تکمیل شد، هر مولفه‌ای ممکن است در صورت نیاز تغییر نماید. در این تلاش، مهم فعالیت مستندسازی و به روز نگه‌داری تغییرات از یک طرح معماری اطلاعات، یک خواست ویژه و گام مؤثر در حفظ دستاوردهای آن تلقی می‌گردد. به نقل از: مقاله فراروش معماری اطلاعات تعریف معماری سازمانی :

معماری سازمانی (EA) یک بیان کامل از سازمان است: یک برنامه کلان که تحت عنوان "نیروی مشارکت" بین جنبه های برنامه ریزی حرفه مانند اهداف، دیدها، راهبردها و اصول حاکمیت؛ جنبه های عملکردهای حرفه مانند ترم های حرفه، ساختارهای سازمان، وظایف، فعالیتها و اطلاعات؛ جنبه های اتوماسیون مانند سیستم های اطلاعاتی و پایگاههای داده؛ و فعال کردن زیر ساخت فناوری فعال حرفه مانند کامپیوترها، سیستم های عملیاتی و شبکه ها، عمل می کند در یک سازمان مدرن وسیع، وجود چارچوب معماری سازمانی که با دقت تعریف شده، ضروری است تا بتوانیم دید کلی از "سازمان کامل" را با تمام ابعاد و پیچیدگی هایش بدست آوریم امروزه تعاریف متعددی از معماری سازمانی موجود است. تعریف معماری سازمانی که توسط "Open Group" ارائه شده از این قرار است: "معماری سازمانی عبارت است از شناخت تمام عناصری است که سازمان را تشکیل می دهند و بیانگر نحوه ارتباط عناصر مذکور با یکدیگر می باشد". تعریف عناصر: منظور از عناصر همه اجزایی است که حوزه، مردم، فرآیندها، حرفه و فناوری را در بر می گیرند. در این حالت مثالهایی از عناصر از این قرارند: راهبردها، پیشرانه های حرفه، اصول، ذینفع ها، واحدها، مکان ها، بودجه ها، حوزه ها، توابع، وظایف، فعالیتها، خدمات، اطلاعات، ارتباطات، برنامه های کاربردی، سیستم ها، زیر ساختها و غیره.... تعریف سازمان: به هر گونه اجتماعی از ساختارها که مجموعه مشترکی از اهداف / اصول داشته باشند می توان سازمان اطلاق نمود. در این حالت، یک سازمان می تواند یک شرکت کامل و یا بخشی از شرکت باشد، سازمان دولتی، اداره منفرد، یا یک شبکه از سازمانها با فواصل جغرافیایی باشد که توسط اهداف مشترکی به هم پیوند خورده اند. معماری سازمانی، مکانیزمی را برای ارتباطات بین عناصر ضروری و عملکرد سازمان ایجاد می کند. در نتیجه اطلاعات متمرکز، قابل اطمینان و هماهنگ دربار محیط سازمان بدست می آید. اطلاعات جامع و با کیفیتی که برنامه معماری سازمانی فراهم می کند، پاسخ به تغییرات و در نتیجه تصمیم گیری را برای سازمان تسهیل می نماید و در نهایت، به دلیل این که معماری سازمانی به سازمانها امکان نسخه برداری دقیق از اطلاعات و دقت در صحت اطلاعات را میدهد، مدیران قادرند نرخ بازگشت اطلاعات سازمانی را بهبود بخشیده و منبع مطمئنی برای نگهداری اطلاعات ایجاد نمایند. تمرکز بروی EA، تمرکز ارزش افزوده بروی حرفه در ترم های ROI (بازگشت به اطلاعات) و همزمان با آن و به صورت موازی بروی فناوری برای کاهش پیچیدگی و هزینه ها ست چارچوب: از دیدگاه معماری چارچوب ابزاری برای اندیشیدن سازماندهی شده می باشد. این ابزار برای معماری سازمانی عبارت است از یک ساختار منطقی برای دسته بندی و ساماندهی مدل های توصیفی که برای مدیریت سازمان و به همان میزان برای توسعه سیستم های سازمانی دارای اهمیت هستند. به نقل از: Inmon, W., J. A. Zachman, J. G. Geiger. Data stores, data warehousing and the Zachman framework, Managing enterprise knowledge. McGraw-Hill. ۱۹۹۷. سازمان گسترده: عبارتست از سازمانی که دارای محدوده کاری متنوع و توزیع شده باشد و تحقق رسالت از پیش تعریف شده ای را دنبال نماید. در این صورت سازمان گسترده شامل منابع متعدد نظیر نیروی انسانی، سازمان های مرتبط و فناوری است که می باید عملکرد آنها را هماهنگ کند و اطلاعات مشترک جهت تحقق رسالت های مشترک نشر دهد. معماری سامانه ها: همبندی مؤلفه های سامانه ای (درون و برون سامانه ای). به نقل از: مقاله برنامه ریزی و مدیریت راهبردی فناوری اطلاعات با استفاده از فناوری معماری اطلاعات معماری فناوری اطلاعات: یک چارچوب یک پارچه برای ارتقا یا نگهداری فناوری موجود و کسب فناوری های اطلاعاتی جدید برای نیل به اهداف راهبردی سازمان و مدیریت منابع آن (قانون کلینگر-کوهن) به نقل از: Office of Management and Budget. Clinger-Cohen Act. USA. ۱۹۹۶. معماری مبنا: مجموعه ای از محصولات است که وضع موجود فناوری اطلاعات در سازمان گسترده را توصیف می کند، همچنین فرایندهای کارهای جاری و بستر فنی سازمان را ثبت می نماید. از اینرو به معماری مبنا "آنچنان که هست" نیز می گویند. معماری مرجع: هر موضوعی برای خود مدل مرجع دارد. معماری مرجع مبتنی بر مدل مرجع است. اگر مدل مرجع را به مولفه های نرم افزاری نگاشت نماییم بگونه ای

که گردش اطلاعات بین این مولفه‌ها را بتوان نشان داد معماری مرجع بوجود آورده‌ایم. طبیعتاً این مولفه‌های نرم‌افزاری عامل پیاده‌سازی وظیفه‌مندی تعریف شده در مدل مرجع می‌باشند. به بیان دیگر در مدل مرجع مولفه‌های مورد نیاز و تعریف آنها مشخص گردیده است. همچنین وظیفه این مولفه‌ها و ارتباط آنها تعیین گردیده است. در صورتیکه بتوان یک نگاهت نرم‌افزاری میان این مولفه‌ها و مولفه‌های نرم‌افزاری برقرار نمود یا به عبارت دیگر برای این مولفه‌ها نرم‌افزار طراحی کرد و ارتباط میان این مولفه‌ها و مولفه‌های نرم‌افزاری را تعیین نمود آنگاه به یک معماری مرجع دست خواهیم یافت. بنابراین نقش مدل مرجع تقسیم وظیفه‌مندی‌ها و شناسائی مولفه‌هایی با وظایف مشخص می‌باشد، در حالی که نقش معماری مرجع انطباق این مولفه‌ها با بخش‌های نرم‌افزاری و برقراری نگاهتی مابین آنها است. این نگاهت الزاماً یک به یک نیست. بنابراین می‌توان گفت معماری مرجع ابزاری است که در اختیار فراهم‌کنندگان راهکار می‌تواند قرار داشته باشد تا بتوانند با کمک و بکارگیری آن برای هر صورت مسئله مشابه‌ای در حوزه معماری مرجع راهکاری مناسب با آن ارائه نمایند. معماری مطلوب: مجموعه‌ای از محصولات است که وضع نهایی فناوری اطلاعات در سازمان گسترده را ترسیم می‌کند. از اینرو به معماری مطلوب "آنچنان که باید باشد" نیز می‌گویند. به نقل از: کتاب برنامه ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات و ارتباطات نوشته دکتر علیرضا علی احمدی، مهدی ابراهیمی و حجت سایمانی ملکان لایه‌های معماری اطلاعات: زیرمعماری زیرمعماری‌ها، نقشه‌های مجزایی هستند که اجزای مختلف یک معماری را نشان می‌دهند. در واقع با ارائه ساختارهای گوناگون از یک پدیده سعی در شناخت بهتر آن داریم، همانند نقشه‌های اوزالیدی ساختمان که هر یک وظیفه خاصی را ایفا می‌نمایند و منظر خاصی از یک ساختمان را نشان می‌دهند. این ساختارهای مجزا عبارتند از: زیرمعماری ۱- کار و حرفه: سازمان‌ها، مشتریان، سازوکارهای عملیاتی، فرآیندها، استانداردها، خط‌مشی‌ها زیرمعماری ۲- اطلاعات: جریان اطلاعات، داخلی، خارجی، مقوله‌ها، شکل و نمایش زیرمعماری ۳- برنامه‌های کاربردی: پردازش داده‌های ماشینی، سیستم‌ها و فرآیندهای دستی و ساختار داده‌های منطقی زیرمعماری ۴- داده‌ها: طراحی پایگاه داده فیزیکی، ساختار پایگاه داده و فایل فرهنگ داده زیرمعماری ۵- فناوری: کامپیوترها، شبکه‌های ارتباطی، تجهیزات و امنیت زیرساخت‌ها به نقل از <http://www.enterprise-architecture.info>

مفهوم سازی ساختار سازمانی

ساختار سازمانی، تجلی تفکر سیستمی است. سازمان مرکب از عناصر، روابط بین عناصر و ساختار روابط به عنوان یک کلیت است که یک واحد را تشکیل می‌دهد (CHECK LAND, ۱۹۹۹). به گفته بانگ (۱۹۷۹) ساختار، ترکیب‌اعلی از روابط بین عناصر سازمانی است که فلسفه وجودی فعالیت سازمانی را شکل می‌دهد. نگاه سیستمی سازمان به ساختار نشان می‌دهد که ساختار مرکب از عناصر سخت از یک طرف و عناصر نرم از طرف دیگر است. در انتهای بعد سخت، عناصر ملموسی نظیر گروه‌ها و واحدهای سازمانی سلسله‌مراتبی قرار دارند. روابط بین این واحدها و گروه‌ها تجلی عنصر نرم در ساختار سازمان است. در انتهای بعد پیوستار نرم، قضاوت افراد سازمانی نسبت به ساختار قرار دارد. (شکل ۱) ادبیات موجود از زوایای مختلف به روابط ساختاری نگاه می‌کند. مطالعه شاین (۱۹۷۱، ۱۹۸۸) در زمینه شناسایی ابعاد سه‌گانه: بعد سلسله‌مراتبی، بعد کارویژه‌ای و بعد فراگیری و مرکزیت نوعی مطالعه استثنایی منحصر به فردی محسوب می‌شود. سه بعد مطالعه وی به شرح زیر است: بعد سلسله‌مراتبی: رتبه‌های نسبی واحدهای سازمانی را به طریقی مشابه نمودار سازمانی نشان می‌دهد. - بعد کارویژه‌ای: انواع مختلف کارهایی را نشان می‌دهد که در سازمان باید انجام شود. - بعد شمولیت و مرکزیت: میزان دوری یا نزدیکی هر فردی در سازمان به هسته مرکزی سازمان را نشان می‌دهد. ترکیب صحیح ابعاد پیش‌گفته، صرفاً ساختار رسمی را نشان می‌دهد که عمدتاً در نمودار سازمانی متجلی می‌شود. درعین حال، واقعیت آن است که تعداد متعددی از شکل‌های سازمانی وجود دارند که نمی‌توان آنها را به سادگی از طریق

نمودار سازمانی تشریح کرد. شاهد این ادعا ظهور شبکه‌ها (DOWELL, ۱۹۹۰, JARILLO, ۱۹۸۸)، سازمان مبتنی بر دانش (PEREZ-BUSTAMANTE, ۱۹۹۹)، سازمان مجازی (DAVIDOW AND MALONE ۱۹۹۲) و غیره است. محور اصلی همه این شکلهای جدید سازمانها و فعالیتهای سازمانی ظهور «ساختار غیررسمی» است که اشاره به رابطه غیررسمی دارد که مبتنی بر قضاوت افراد درون سازمانی است (VICKERS, ۱۹۹۰). برداشت افراد درون سازمانی از نحوه کار ساختار سازمانی، نقش مهمی در ساختاردهی سازمانی و اثربخشی ساختار ایفا می‌کند (HARRINGTON, ۱۹۹۱). ساختار غیررسمی اشاره به تعامل میان فردی، میان وظیفه‌ای و بین سازمانی دارد که به نحوی مشخص در نمودار سازمانی نشان داده نمی‌شود. بنابراین، میزان توسعه ساختار غیررسمی نشان دهنده میزان غنی بودن عنصر نرم ساختار سازمان است (شکل ۱). روابط غیررسمی جنبه مهمی از ساختاردهی واقعی سازمانند و درک عناصر ساختاری را غنا می‌بخشند. این نکته نیز پذیرفته شده است که روابط غیررسمی ضرورتاً آن روی سکه روابط سازمانی رسمی نیست (LINCOLN, ۱۹۸۲, TICKY ET AL. ۱۹۷۹). نفوذی که از طریق روابط غیررسمی یا شخصی اعمال می‌شود همیشه معادل نفوذ مبتنی بر روابط رسمی نیست (STEVENSON AND BARTUNEK, ۱۹۹۶). شناخت واضح تر این جنبه تکامل ساختاری یعنی حرکت از حالت ماشینی به ارگانیک، افزودن «روابط غیررسمی» به عنوان بعد چهارم به ابعاد سه گانه ساختاری «شاین» را میسر می‌سازد. این نکته به شرح زیر تشریح خواهد شد تکامل ساختاریموضوع محوری مطالعات ساختاری آن است که آیا تبعیت ساختار، از استراتژی به عملکرد بهتر سازمانی منجر می‌شود یا خیر؟ رابطه اقتضایی بین محیطها، کارویژه‌ها و شکل سازمان، محور توجه مطالعات کلاسیک ساختار - عملکرد بوده است (CHANDLER, ۱۹۶۲). این مطالعات بر شرایط متغیر خارجی و ضرورت شکل دهی شکلهای ساختاری مناسب به جای ساختار وظیفه‌ای سلسله مراتبی که بازنمای تفکر ساختاری ماشینی است، متمرکز بود. ساختارهای ماشینی برای دستیابی به بالاترین سطح کارایی در محیطهای ثابت طراحی شدند و بر این باور استوار بودند که سازمانها پدیده‌هایی عقلایی اند و طراحی سازمانها نوعی علم بوده و افراد درون سازمان موجوداتی اقتصادی تصور می‌شوند (BURNES, ۲۰۰۰). سازمانهای ماشینی دارای مشخصه‌های زیر هستند:-

لایه‌های مشخص سلسله مراتب: چشم انداز سازمانی، توسط عالی ترین مقام سازمان ابلاغ می‌شود (WRIGHT AND MC MAHAN, ۱۹۹۲)؛- کارویژه گرایی: واحدهای سازمانی به نحوی دقیق مشخص و تخصصی گرایی کار رعایت می‌شود (AHMED, ۱۹۹۸)؛- کنترل قوی مدیریت و تمرکز قدرت: حلقه‌های ارتباط عمودی برای هماهنگ کردن فعالیتهای سازمان بین رأس و قاعده هرم سازمانی استفاده می‌شود؛- سطح بالایی رسمیت: قواعد بوروکراتیک و خشک متعددی وجود دارد و رویه‌ها حاکمند و آزادی فردی اندکی درعمل وجود دارد (AHMED, ۱۹۹۸). درعین حال، ساختار کارویژه‌ای سلسله مراتبی، اثرات جانبی ناخواسته‌ای را در پی دارد؛ بوروکراسی خشک، جریان اطلاعات بین کارویژه‌ها و سلسله مراتب را کند می‌سازد، درحالی که تخصصی کردن افراطی فرایندهای کاری، یکپارچگی دانش تخصصی و سرعت واکنش نسبت به محیط رقابتی را مخدوش می‌سازد (CROSS, ۲۰۰۰). سیر تکاملی ساختار سازمان نشان می‌دهد، ساختار سلسله مراتبی به نفع ساختارهای مسطح تر و منعطف تر درجهان پست مدرن کسب و کار کنار رفته و نوعی ساختار ارگانیک جایگزین آن می‌شود (PIERCY AND CRAVENS, ۱۹۹۴). ابعاد ساختاری برای سازمانهای مبتنی بر دانش و روابط غیررسمی نقش مهمی در ساختاردهی سازمان ایفا می‌کند. روابط غیررسمی جنبه کلیدی متمایزکننده ساختار ماشینی و ارگانیک هستند و بعد تعیین کننده ساختار در سازمانهای مبتنی بر دانش هستند. خواسته‌های تحمیلی بر سازمانها در اقتصاد دانش محور این نکته را روشن می‌سازد که ابعاد چهارگانه متداول ساختار برای نشان دادن عکس العمل لازم به تحول ساختاردهی مدرن، کافی نیستند. بنابراین، تفکر مجدد در مورد ساختاردهی سازمانی در سطحی بالاتر و کشف مجدد ابعاد زیربنایی تر ساختاردهی در بازار پویا ضروری است. برای فعال کردن سازمانهای مبتنی بر دانش در شکل «مجموعه‌ای از روابط غیررسمی»، ساختار باید ابعاد دیگری فراتر از این ابعاد را دربر گیرد. ویژگی این ابعاد

عبارتند از روابط مبتنی بر اعتماد، روابط تعاملی برون سازمانی و روابط فراگیر عاطفی. نتیجه‌گیری و ورود به عصر دانش، سازمانها باید منعطف و انطباق پذیرتر شوند تا فرصتها را در محیط پویا شکار کنند. درک سنتی از ساختار سازمانی در تحقق توسعه سازمانی در مواجهه با چالشها و تقاضاهای جدید شکست می خورد. ابعاد ساختاری اقتباسی از مدل «شاین» یعنی ابعاد سلسله مراتبی، کارویژه ای و شمولیت و مرکزیت در ترسیم ساختارهای متعارف مکفی هستند. درعین حال، برای شکل دهی و ترسیم شکلهای جدید ساختار که باید به خواسته های محیطهای دانش محور پاسخ دهند مستلزم ابعاد دیگری است. این ابعاد کلیدی تر عبارتند از: روابط غیررسمی، روابط مبتنی بر اعتماد، روابط فراگیر برون سازمانی و روابط فراگیر عاطفی. در این سطوح، روابط غیررسمی نقش مهمی در تعریف و درک ماهیت ماهوی فعالیتهای ساختاری درون سازمان ایفا می کنند. این ابعاد چهارگانه زیربنای انرژی واقعی سازمانها در رقابت بر سر قابلیت پویایی در اقتصاد دانش محور است. سیر تکامل ساختاری نشان می دهد که در محیط پویا، ساختار سازمانی باید باز نه خشک، عاطفه محور نه عقلانیت محور، تعامل محور نه انسجام محور، منعطف، موقتی و اعتماد محور و نه رسمیت محور باشد. * <http://balochmanager.blogfa.com/post-12.aspx>

ساختار سازمانی بانک در مسیر تحول

نویسنده : محمدرضا غفوری

با ابلاغ سیاست های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی خوشبختانه ، بانک های تجاری کشور مشمول خصوصی سازی قرار گرفته اند. این به مفهوم آنست که ساختار این بانک ها به لحاظ مالکیتی، مدیریتی، سازمانی و اداری باید تغییر کند و تحت مقررات و قوانین ناظر بر شرکت ها و موسسات مالی غیردولتی اداره گردد. خوشبختانه در بانک تجارت نیز مدیریت ارشد بانک با توجه ویژه به این مهم، بهینه سازی ساختار سازمانی موجود را از طریق بازنگری در برنامه های راهبردی بانک و تعریف ماموریتهای جدید براساس تحولات سریع اقتصاد کشور در دستور کار قرار داده است. طرح تحول ساختاری بانک ها اساسا موجب تحول و پویایی بازار پول در کشور می شود به نحوی که با ارائه ابزارهای متنوع موجب رضایت بیش از پیش مشتریان و کارآمدتر شدن بانک ها خواهد شد. افزایش حق انتخاب مشتریان و شفاف شدن بازار پول از نتایج اولیه اجرای طرح تحول ساختاری بانک ها بوده و در مراحل بعدی شکوفایی اقتصادی را برای کشور در پی خواهد داشت. از طرفی تبدیل سیستم بانکی فعلی به سیستم بانکی جدید متناسب با ساختار اقتصاد همراه با موانع و مشکلاتی نیز می باشد. عمده ترین مشکل بر سر راه اجرای تحول ساختاری بانک ها، ایجاد زیرساخت ها و بسترهای مورد نیاز است، به نحوی که نه بانک ها و نه مشتریان از این تغییر و تحول دچار آسیب نشوند. تغییر هر نوع سیستمی نیازمند شناخت تمامی ابعاد تحول است، از این رو بررسی های کارشناسی در تمامی وجوه متصور، الزامی است. همچنین پاسخ به ابهاماتی در خصوص اجرایی شدن طرح تحول ساختاری بانکها مثل وضعیت تعهدات ارزی و ریالی بابت خدمات اعتبارات اسنادی گشایش شده، ضمانت نامه های صادره، اوراق مشارکت، گواهی سپرده، سهام عدالت و... از ضروریات این بررسی ها محسوب می شود. در حال حاضر نظام اداری و استخدامی بانک های دولتی که بیش از ۹۲ درصد حجم عملیات بانکی کشور را به عهده دارند از آئین ها و مقررات استخدامی دولتی تبعیت می کنند همه بانک ها از نظام رتبه بندی حقوق، پاداش ، تشویق، تنبیه، انتقال ، مرخصی ، اضافه کاری و بازنشستگی تقریبا مشابهی برخوردارند و برای جذب نیروهای متخصص، با تجربه و کارآمد خارج از چارچوب نظام حقوقی بانک ها آزادی عمل ندارند لذا تغییر آئین نامه استخدامی بانک ها و اعطای اختیار استخدام و اخراج و برقراری نظام تشویقی در هر بانک متناسب با شیوه مدیریت آن بانک بی تردید بانک ها را قادر می سازد تا از نیروهای متخصص بهره گیرند زیرا ابزارهای بانکی بین المللی به سرعت در حال گسترش است و بانکداری الکترونیکی، جهان تازه ای را در برابر نظام بانکی کشور قرار داده که حرکت در این جهان تازه مستلزم دسترسی به اطلاعات گسترده و تکنیک های هدفی است که نظام

بانکداری ایران را در جهت انطباق و هماهنگی با بانکداری جهانی سوق دهد. در این میان تقویت بخش نظارتی بانکها نیز باید به شکل ویژه مورد توجه قرار گیرد. در حال حاضر تعدد واحدهای ناظر بر بانکها یکی از مشکلات شبکه بانکی است، به طوری که از یک سو بانکها را در رعایت دستورالعملها، قوانین و مقررات مربوطه بعضاً دچار سردرگمی نموده و از سوی دیگر نظارت غیرمتمرکز و گسسته واحدهای فوق، راههای عدول از قوانین را هموار می‌سازد. از این رو، یکپارچه سازی نظارت های خارجی حاکم بر شبکه بانکی در افزایش توان نظارتی مجموعه ناظر بر بانکها و افزایش کارایی دستورالعملهای نظارتی، بسیار اثرگذار خواهد بود. در کنار این موضوع صنعت بانکداری در سطح بین المللی مشمول تغییر و تحول و مدرنیزاسیون قرار گرفته و پدیده الکترونیک، انقلابی را در نظام بانکداری به لحاظ خلق ابزارهای جدید و سرعت در سرویس دهی و برداشتن مرزهای فیزیکی بین بانک و مشتری پدید آورده و لذا وجود واحدهای پژوهشی و تحقیقاتی در بانکها را الزام آور ساخته است. بدیهی است یکی از آثار مثبت و با ارزش وجود واحد پژوهش در بانکها روان سازی عملیات بانکی و افزایش تنوع ابزارهای مورد استفاده و کاهش تخلفات یا بهتر است گفته شود اشتباهات فنی است. آغاز فرآیند برنامه ریزی استراتژیک، بازنگری و پیشبرد طرح جامع انفورماتیک به منظور توسعه فناوری اطلاعات در راستای ایجاد شرایط لازم برای استقرار نظام یکپارچه بانکی و گسترش خدمات مبتنی بر بانکداری الکترونیکی، مدیریت بهینه دارایی ها و بدهی ها به منظور ایجاد تعادل در منابع و مصارف بانک از جمله اقدامات ارزشمندی است که طی سال گذشته در این راستا به انجام رسیده است. بی گمان بهینه سازی ساختار سازمانی بانک نیازمند آن است که تمام اجزا، این ساختار یعنی واحدهای ستادی و صف بانک ضمن همفکری و تشریک مساعی در فرآیند تدوین ساختار سازمانی جدید بانک، خود را هماهنگ و همسو با این تحولات ساخته و به گونه ای عمل نمایند که امکان گذار کم هزینه و سریع بانک از شرایط موجود فراهم آمده و مسیر تحقق اهداف بلندمدت سازمان هموار گردد. انشا...»

<http://iranpress.ir/banktejarat/Template\News.aspx?NID=۲۲۲>*

جریان ارزش افزایی در ساختار سازمانی

نویسنده: مسعود بینش

امروزه، چارت سازمانی سنتی در سازمان های متعالی و پیشرو منسوخ و تعریف کسب و کار از طریق سلسله مراتب قدرت، کاملاً بی معنا شده است.

نیاز کنونی، نوع جدیدی از چارت سازمانی مبتنی بر جریان ارزش افزایی است. این چارت، به مشتری نهایی تکیه دارد، به سازمان امکان «خود اصلاحی» بیشتری می‌دهد، رهبری را بهبود می‌بخشد و «من» را پشت «نمودار» می‌گذارد. زمانه، با شتاب در حال تغییر است و در این فرایند، مسائل بسیاری رخ می‌نمایند. این تغییرات چه در پاسخگویی به نیازهای مشتری باشند یا محیط عملیاتی و یا فعالیت رقابتی، واقعیتی اجتناب ناپذیر تلقی می‌شوند. لذا تصحیح کیفیت، عملکرد، محصولات، خدمات و نتایج مالی ضعیف، امری ضروری است. بهبودها، غالباً پایدار و درازمدت نیستند زیرا اکثر کارکنان با شیوه قبلی کار می‌کنند و یا حداقل می‌خواهند به روش های آزموده بازگردند. به همین دلیل است که معمولاً برنامه یا ساختاری سازمانی مطرح می‌شود، اما هرگز به مرحله اجرا در نمی‌آید. آدمیان به اسارت ماشین درآمده‌اند. بخشی از این مشکل، به چگونگی ساختار سازمانها برمی‌گردد. پیتز سنگه، در کتاب «پنجمین فرمان» خود می‌نویسد: «ساختار، اغلب بیش از آنچه که تصور می‌کنیم، بر رفتار آدمیان تأثیر می‌گذارد. نیروهای بیرونی یا اشتباهات فردی، بحران آفرین نیستند بلکه این سیستمها هستند که بحران می‌آفرینند.» هدف سنگه، بیان این نکته اساسی است که ساختار در سیستم های انسانی - همان خط مشی عملیاتی - امری بسیار لطیف و دقیق است. روش سنتی سلسله مراتب برای تشریح سازمانها، کمکی به نگرش تغییر نمی‌کند. کار، از یک موضع کاری و وظیفه‌ای، به پشت دیوار گروهی دیگر افکنده می‌شود.

توپ، به زمین دیگری شوت می‌شود بدون اینکه رفع نیازهای مشتری، مورد نظر باشد. وضع موجود سازمان‌ها غالباً به گزارش‌های مالی اهمیت زیادی می‌دهند. روش‌هایی مانند ارزیابی متوازن (BSC) می‌کوشند تا با توجه به شاخص‌های کلیدی عملکرد که فراتر از صرف شاخص مالی است، راه‌علاجی ارائه دهند. ناگفته نماند که این روش‌ها تنها بخشی از مسئله را حل می‌کنند. متأسفانه، هیچ‌گونه بازخوردی از خط مقدم مشتری وجود ندارد تا بدانیم در بازار چه می‌گذرد. مدیران ارشد نیز نه تنها به سخن گردآوری کنندگان بازخوردهای بازار، گوش نمی‌دهند بلکه در برخی موارد خصمانه برخورد می‌کنند. تیم گزارش‌گیری در مدیریت سنتی بیمار است. اطلاعات، با عبور از لایه‌های مختلف سلسله‌مراتب مدیریت، فیلتر می‌شوند. هیچ‌کس نمی‌خواهد پیام‌آور اخبار بد باشد. هنگامی که اطلاعات کمی یا کیفی وارد سازمان می‌شوند، غالباً واکنشی را در پی ندارند و هیچ اتفاقی رخ نمی‌دهد. در سیستم‌های فکری و مدیریت دانش، این امر حائز اهمیت است که داده به اطلاعات، اطلاعات به دانش، دانش به درک و درک به خرد تبدیل شود. در این چارچوب، مفهوم خرد این است که بدانیم چه موقع و چگونه عمل کنیم. هنگامی که به ندرت فرایندهای اخذ بازخورد و استفاده از آن برای فهم نیاز بازار یا مشتری و تبدیل آن به دانش مورد نیاز بسیار اندک یا ضعیفند، چگونه می‌توان انتظار داشت به مرحله خرد برسیم؟ رهبری مسیر تحول وجود رهبران مؤثر برای تحول سازمان‌ها، الزام و ضرورتی حیاتی تلقی می‌شود. متأسفانه تجربه کارکنان از رهبری، همان چیزی است که از مدیریت ارشد بالای سازمان به پایین می‌آید. در ادبیات رهبری نیز غالباً بر جنبه کاریزمای رهبری، ویژگی‌های اختصاصی و سبک، بیش از فرایند رهبری تکیه و تأکید می‌شود. البته وجود عناصری از شخصیت و رفتار در موفقیت رهبری قابل قبول است، اما به نظر می‌رسد رهبری در صورتی که فرایندهایی برای پشتیبانی مؤثر همه جانبه تغییرات فردی در سازمان وجود داشته باشد، می‌تواند کمتر به این نوع تغییرات حساس باشد. **Top Chart** هنگامی که از کارکنان در خصوص سازمان سؤال می‌شود، بیشتر آنان به چارت سازمانی سنتی، اعتماد و تکیه می‌کنند. این چارت، اساساً تشریح توزیع قدرت و سلسله‌مراتب آن در سازمان است که روابط بالادست و پایین دست را مشخص کرده و معمولاً بر تقسیم وظایف سازمانی در صف و ستاد مبتنی است. البته این چارت نیز مزایایی دارد؛ هر کس در سازمان حس روشنی از جایگاه خود دارد و مسیری خوب برای ارتباطات خویش تعیین می‌کند. در سطوح پایینی، چارت سنتی همواره این امکان را برای افراد ایجاد می‌کند که نسبت به نقائصی که در سیستم وجود دارد زبان به گلایه بکشایند و آن را مقصر بدانند. در رده‌های بالا نیز تصمیمات، گاه جنبه سیاسی به خود می‌گیرند. سلسله‌مراتب، حتی بدون وجود چارت از دیرباز و حداقل از زمان روم باستان وجود داشته است. چارت به تنهایی برای تشریح یک سازمان کافی نیست زیرا جای مشتری نهایی در آن خالی است و روابط بین کار ارزش آفرین و غیر ارزش آفرین را نشان نمی‌دهد. براساس تحقیقات صورت گرفته، در بیشتر عملیات تولیدی، تنها ۵ درصد از فعالیت‌ها ارزش افزوده ایجاد می‌کنند، ۳۵ درصد نیز فعالیت‌های غیر ارزش آفرینی ضروری هستند و بر این اساس، اتلاف در حد ۶۰ درصد است. این وضعیت در صنعت خدمات‌رسانی یا بخش‌های عمومی نیز اگر فاجعه‌آمیزتر و بدتر نباشد، مشابهت زیادی دارد زیرا اتلاف‌ها براحتی پنهان می‌مانند. گرچه سازمان‌ها اساساً و به‌طور سنتی توسط ساختار و سلسله‌مراتب مشهور خود و یا به وسیله فرایندهای کاری خویش متمایز می‌شوند، اما براساس مطالعات اخیر درخصوص سازمان‌ها، تمرکز از «ساختار و فرایندها» به «قابلیت‌ها» تغییر جهت داده است. «قابلیت‌های سازمانی» بیانگر ظرفیت سازمان برای استفاده از منابع، انجام کارها و رفتار به شیوه‌هایی است که منجر به تحقق اهداف شوند. این قابلیت‌ها موجب تمایز شیوه‌های اندیشیدن و رفتار افراد در سازمان می‌شوند. آنها هویت و شخصیت سازمان را شکل می‌دهند. قابلیت‌ها، مشخص می‌سازند که سازمان چه چیزی را بخوبی انجام می‌دهد و سرانجام آن چیست. امروزه، از باور قدیمی «ساختار از استراتژی تبعیت می‌کند» عبور شده و به «قابلیت از استراتژی تبعیت می‌کند» گذار کرده‌ایم. براساس این منطق، یک سازمان مؤثر کمتر براساس ساختار و بیشتر بر مبنای قابلیت‌هایی شناسایی می‌شود که آن را قادر می‌سازند به تقاضاهای کسب و کار پاسخ لازم بدهد. جریان ارزش آفرین وقت آن رسیده است که رویکردی نوین برای تشریح سازمان به دست دهیم.

اساس این رویکرد، نمودار کلاسیک بازخورد است که در زیست‌شناسی و مهندسی، بسیار آشناست. شکل (۱) مکانیزم ساده بازخورد را نشان می‌دهد. هدف از این سازوکار آن است که سازمان را هر چه بیشتر «خود تصحیح‌کننده» کنیم. برای این منظور باید بر ساختاری تکیه کرد که بر مسیر ارزش‌آفرینی و ارزش‌افزایی برای مشتری یا مصرف‌کننده متمرکز است، مسیر مشخصی برای بازخورد دارد و فرایند رهبری را آشکارا مشخص کرده است. در نتیجه، یک سازمان باید از طریق فرایند یادگیری مستمر، بهبود یابد. رهبری به فرایندی استراتژیک تبدیل می‌شود که مبتنی بر فرایند انتقال به اطلاعات و دانش است. بنابراین، گزینه‌های استراتژیک مؤثرتر خواهند بود. این رویکرد، فعالیت‌های کسب و کار را به جریانی متصل می‌کند که از ورودی تأمین‌کننده تا دستاوردها برای مشتری و مصرف‌کننده، امتداد دارد. نمودار ۲، شامل یک مسیر بازخورد است که فعالیت‌ها را برای آگاهی سازمانی و پاسخگویی به عملکرد خود، مشتری و محیط بیرونی، حیاتی می‌سازد. با جای دادن مصرف‌کننده (مشتری) در چارت، هر کس در کسب و کار خود براحتی می‌تواند بفهمد که هدف او و دیگران ارائه خدمت به مصرف‌کننده است. این وضعیت درست نقطه مقابل این حرف کلیشه‌ای مدیریتی است که «ما، مشتری را در مرکز کسب و کار خود قرار داده‌ایم» در حالی که چارت‌های سازمانی سنتی بر مدیریت ارشد تمرکز دارد. در چارت نوین به دستاوردها توجه می‌شود و اینکه چگونه این دستاوردها را برای مصرف‌کننده محقق سازیم، یعنی چگونه ارزش افزوده ایجاد کنیم. فرایند اصلی، ارزش‌افزایی است و تمام همت مدیریت ارشد نیز باید معطوف به فرایند اصلی باشد. نمودار جریان و بازخورد، چارچوبی را فراهم می‌آورد و تمام فرایندهای سازمان را به هم پیوند می‌دهد تا محصول یا خدمتی مناسب عرضه کند. به این ترتیب، ضرورت جمع‌آوری و پردازش اطلاعات از مشتریان، نتایج، فرایندها، تأمین‌کنندگان و محیط عملیاتی بیرونی و تبدیل آن به دانش، مشخص می‌شود. ضرورت نقش استراتژیک رهبری برای مدیران و رهبران تیم نیز به منظور استفاده از این دانش در بهبود مستمر و نوآوری فرایندها و فرآورده‌ها تأکید می‌شود. در نهایت، این نمودار جایگاه طراحی (محصول، خدمت و فرایند) و مدیریت عملکرد یا تغییر در سازمان را برجسته می‌سازد. حوزه‌های پنج‌گانه‌یچ حوزه فرایند در نمودار ۲ وجود دارد که عبارتند از: حوزه اصلی، پشتیبانی، مصرف‌کنندگان و زمینه، رهبری استراتژیک، طراحی و طراحی مجدد. تحت هر یک از این حوزه‌ها، می‌توان فرایندهایی را نام برد که در کل سیستم سهیم هستند. حتی می‌توان نام مدیران یا رهبران تیم را که در واقع مالک فرایند هستند در آن گنجانند. هرگز نباید تحت فشار مستطیل‌های چارت قرار گیرید. اگر در صنعت و کسب و کار شما فرایندی یگانه وجود دارد که باید در نظر گرفته شود، آن را در نظر بگیرید و در چارت جای دهید. به این ترتیب، از نمودار یاد شده و پنج حوزه آن می‌توان برای نقشه استراتژی نیز استفاده کرد. زنجیره ارزش‌آفرینی و ارزش‌افزایی‌حوزه‌های پنج‌گانه فرایند نمودار ۲، فعالیت‌هایی ارزشی هستند که برای انجام کسب و کار ضرورت دارند. فعالیت‌های عمومی زنجیره ارزشی را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد: ۱. فعالیت‌های بنیانی که حوزه اصلی را تشکیل می‌دهند و شامل تولید محصول یا ارائه خدمت، بازاریابی و پشتیبانی و خدمات پس از فروش هستند. ۲. فعالیت‌های پشتیبانی نظیر خرید، توسعه فناوری و مدیریت منابع انسانی، که ورودی‌ها یا زیرساخت‌ها را فراهم می‌آورند و امکان می‌دهند که فعالیت‌های بنیانی به صورت روان انجام گیرند. فعالیت‌ها در زنجیره ارزشی شرکت، مستقل نبوده و از طریق رابط‌هایی به هم مرتبط می‌شوند. روش انجام یک فعالیت بر هزینه یا اثربخشی دیگر فعالیت‌ها مؤثر است. این رابط‌ها، تنها به فعالیت‌های درون شرکت مربوط نبوده و تأمین‌کنندگان، کانال‌های توزیع و خریدار نهایی را نیز دربر می‌گیرند. لذا، این زنجیره را می‌توان «سیستم ارزشی» نیز نام نهاد. برای برخورداری از مزیت رقابتی، نوع ارتباط فعالیت‌ها نیز در این سیستم مهم است. مثلاً نحوه و نوع انجام فعالیتی خاص توسط تأمین‌کننده، می‌تواند بر هزینه یا اثربخشی فعالیت‌های درون شرکت، مؤثر باشد. منابع: ۱. Alan Clark, "Chart work", quality world, Jan ۲۰۰۷. مایکل پورتر، «استراتژی رقابتی»، ترجمه جهانگیر مجیدی و عباس مهرپویا، نشر رسا، ۱۳۸۴. دیو اولریش، ویک بروک بانک، «طرح ارزش‌آفرینی منابع انسانی»، ترجمه مسعود بینش، افشین دبیری و رضا قرائی‌پور، نشر آهار،

۱۳۸۵

<http://www.sanatekhodro.com/templater/News.aspx?NID=۱۰۸۲>

ساختار اجرایی مرکز مدیریت حوزه علمیه

حوزه ی علمیه، نهادی است علمی با رویکردهای آموزشی، پژوهشی، تبلیغی، تربیتی و مدیریتی که گستره فعالیت آن ملی، منطقه ای و بین المللی بوده و از حیث عملکرد دارای سطوح سیاست گذاری، قانون گذاری و اجرایی است از این رو به منظور اجرای سیاست های نظام جامع حوزه " مرکز مدیریت حوزه علمیه قم "تاسیس و عهده دار امور اجرایی در گستره رویکرد فوق می باشد . پذیرش، آموزش و ساماندهی امور تحصیلی طلاب سراسر کشور از جمله مواردی است که این مرکز به آن اهتمام دارد.. در این راستا بطور مستمر در ارتباط با حوزه های علمیه و دانشجویان علوم دینی بوده و در تمام ایام سال پاسخگوی نیازهای تحصیلی و علمی آنان است. مرکز مدیریت حوزه علمیه قم برای تحقق اهداف سازمانی خود مانند: سامان بخشی به امور حوزه های علمیه سراسر کشور و رسیدگی به مدارس تحت پوشش و نظارت بر روند تحصیلی طلاب؛ اقدام به تاسیس معاونت ها، مدیریت ها و دفاتر مختلف نموده است که هر کدام به فراخور وظایف و مسولیت های محوله مشغول به خدمت رسانی به طلاب و حوزه های علمیه هستند. هر یک از این قسمتهای اجرایی دارای شرح وظایف و مقرراتی هستند که شامل آیین نامه ها، مصوبات، بخش نامه ها، اطلاعیه ها، برنامه های درسی و امتحانات و مباحثی از این قبیل اند. همچنین در قسمتهای پژوهشی نیز می توان به مواردی چون : سازماندهی تحقیقات علمی، تهیه متون درسی حوزه، امور قرآنی و معارف اسلامی، آموزش اخلاق، مدارج علمی و شناسایی تالیفات فضلالی حوزه، همکاری در تهیه و تدوین کتب دینی آموزش و پرورش، تربیت راهنما و مبلغ و انتشار مجلات علمی و تخصصی اشاره کرد. معاونت هامعاونت تهذیب و اخلاقمدیریت امور قرآنی و معارف اسلامیمدیریت برنامه ریزی و ارزیابیمدیریت آموزش اخلاقمعاونت آموزشکمیته طرح سئوالبخش امتحانات کتیببخش امتحانات شفاهی مدیریت مدارج علمیاوحد بررسی رساله هاواحد ارزیابی تحصیلیواحد صدور گواهیادیره مشمولینآموزش غیر حضوریمعاونت پژوهشمدریت تحقیقات علمیمدیریت سازماندهی تحقیقاتدفتر نشر تالیف و نشر متون درسی حوزهمعاونت تبلیغ و آموزشهای کاربردی رسانه های تصویری و نمایشمدیریت خارج از کشورسنت های حسنترتیب راهنماتامین مبلغینهمایش مساجدجوان و نوجوانمجله مبلغانآموزش مدیرانسفیران هدایتتهیه و تدوین کتب دینی آموزش و پرورشستاد گسترش تفسیرمعاونت گزینش و آماربخش پذیرشبخش تحقیقاتبخش آمارمعاونت حوزه های علمیه شهرستانهامدیریت امور طلابامتحاناتپذیرش و آمارانتقالاتشهریهشمولینمدیریت اساتید و مدیران حوزه های علمیهجذب و گزینشآموزشارزیابمدیریت نظارت و ارتباطاتمعاونت اداری و مالیمدیریت هامدیریت امور مدارس قماداره امور طلاباداره فرهنگاداره آموزشاداره نظارت و برنامه ریزیدفتر نشر تالیف و نشر متون درسی مدارسمدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطاتبخش سخت افزاربخش نرم افزارتحلیل و طراحی سیستم های مورد نیازبرنامه نویسیگرافیکپشتیبانی و نظارت بر نرم افزارهای کاربردیمدیریت شبکه داخلی LANبخش شبکه اطلاع رسانی راه اندازی و پشتیبانی پایگاه های اینترنتی مرکز و مراکز وابستهتهیه و تدوین منابع اطلاعاتی (تولید محتوا)ثبت نشانی و رفع عیوبتحلیل و طراحی صفحات وب بخش آموزشآموزش طلاب جهت بهره گیری از فناوری اطلاعات (عمومی، اختصاصی)آموزش کارکنان مرکز مدیریت حوزههدفاتر و اداراتدفتر امور اساتیددفتر جذبدفتر اسکاندفتر امور شهريهدفتر حقوقیدفتر مراکز تخصصیاداره روابط عمومیدفتر طرح و برنامهدفتر انتشاراتمحتوا و اطلاعات قابل ارائه در زمینه تشکیلات و ساختار سازمانی مرکز مدیریت حوزه علمیهمعاونت هامعاونت تهذیب و اخلاقاین معاونت با هدف تدوین اصول کلی برنامه های پرورشی و تهذیبی، بررسی موانع رشد اخلاقی طلاب و بررسی عواملی که غیرمستقیم در امر تربیت و اخلاق موثر می باشند تشکیل شده است. تعیین ضوابط اخلاقی و رتبه علمی به منظور ملبس شدن به

لباس مقدس روحانیت، تهیه دستور العمل‌های اخلاقی و چگونگی رفتار طلاب در جامعه، تدوین متون دروس اخلاق برای عموم طلاب، برپایی دروس اخلاق، ایجاد رشته تخصصی تهذیب و اخلاق، ایجاد مراکز مشاوره در مسائل اخلاقی، ترویج معارف قرآنی در میان طلاب از دیگر وظایف این معاونت بر شمرده شده است. بخش‌های این معاونت عبارتند از مدیریت امور قرآنی و معارف اسلامی، مدیریت برنامه ریزی و ارزیابی، مدیریت آموزش اخلاق. معاونت آموزش‌های این معاونت عهده دار امور آموزشی حوزه می‌باشد که به منظور بررسی شیوه‌های اجرایی برنامه‌های آموزشی و انتخاب بهترین آنها شورایی به نام شورای آموزش متشکل از اساتید و صاحب نظران دائر نموده است. از وظایف این معاونت تدوین اصول کلی برنامه‌های آموزشی حوزه‌های علمیه و یا تغییرات کلی در آنها جهت طرح و تصویب در شورای عالی می‌باشد تنظیم گزارش جامع از وضعیت کلی آموزش در حوزه علمیه قم در هر سال تحصیلی از دیگر وظایف این معاونت است. این معاونت برای برگزاری امتحانات، صدور مدارک تحصیلی، بررسی رساله‌ها و پایان نامه‌ها و تعیین مدارج علمی با تشکیل بخش‌های مختلف به امور محوله رسیدگی می‌کند. این بخش‌ها که هر کدام دارای اطلاعات و روند اجرایی خاص خود می‌باشند عبارتند: از کمیته طرح سؤال، بخش امتحانات کتبی، بخش امتحانات شفاهی، مدیریت مدارج علمی، واحد بررسی رساله‌ها، واحد ارزیابی تحصیلی، واحد صدور گواهی، دایره مشمولین، آموزش غیر حضوری. معاونت پژوهش‌ها منظور هدایت، هماهنگی، ایجاد و توسعه پژوهش در حوزه‌های علمیه، موسسات و مراکز پژوهشی وابسته و غیر وابسته حوزوی متناسب با نیازهای ملی و بین‌المللی معاونت پژوهشی مرکز مدیریت در چارچوب وظایف و اختیار خاص تشکیل گردیده است. تدوین اهداف و سیاست‌های کلان پژوهشی حوزه، برنامه ریزی به منظور افزایش اثر بخشی تحقیقات، تهیه طرح نظام تحقیقاتی حوزه علمیه جهت ساماندهی، هماهنگی و توسعه فعالیت‌های تحقیقاتی و ارزشیابی آنها، شناسایی نیازها و تعیین اولویت‌های پژوهشی، ایجاد ساز و کار مناسب برای بهره برداری از نتایج پژوهش‌ها، طراحی و اجرای نظام اطلاع رسانی متناسب با نظام پژوهشی حوزه و نیازهای روز، ایجاد مراکز پژوهشی مشترک و ارتباط با سایر دستگاهها و موسسات علمی و پژوهشی معتبر داخلی و خارجی، حمایت مادی و معنوی از مراکز تحقیقاتی، محققان، و پژوهش‌های برتر به منظور توسعه پژوهش‌های بنیادی و کاربردی و تحقیقات مرتبط با نیازهای فکری مسلمانان داخل و خارج از کشور، برنامه ریزی جهت ارتقاء کمی و کیفی نوآوری‌های علمی در قالب کتب، نرم افزار، مقالات و پایان نامه‌ها، زمینه سازی برای توسعه نشریات تخصصی حوزوی و کمک به آنها، برنامه ریزی در جهت حفظ و استفاده بهینه از توانمندی‌های پژوهشگران حوزوی از وظایف این معاونت محسوب می‌شود قسمت‌های مختلف این معاونت عبارتند از مدیریت تحقیقات علمی، مدیریت سازماندهی تحقیقات، دفتر نشر تالیف و نشر متون درسی حوزه. معاونت تبلیغ و آموزش‌های کاربردی معاونت تبلیغ در جهت گسترش و تبلیغ اسلام در تمامی سطوح و به منظور هدایت، رشد و تعالی انسانها تشکیل شده و عهده دار اجرا یا هماهنگی کلیه امور تبلیغی داخل و خارج از کشور است. این معاونت به منظور بررسی شیوه‌های تبلیغی و امور اجرایی مربوط به آن و انتخاب بهترین روش این بخشها را ایجاد نموده است. احیای سنت‌های حسنه، ساماندهی تبلیغ، واحد ادیان و مذاهب، تامین مبلغین، نوجوان و جوان، مجله مبلغان، تبلیغات ویژه، سفیران هدایت، دفتر همکاری حوزه و آموزش و پرورش، ستاد گسترش تفسیر، آموزش عمومی (توجهی و دوره ای مبلغین)، اطلاع رسانی به مبلغین، اعزام مبلغمعاونت گزینش و آمار این معاونت عهده دار جذب افراد صالح و مستعد و تلاش برای صیانت و سلامت حوزه علمیه قم و سایر حوزه‌های علمیه از نفوذ افراد غیر صالح می‌باشد. تکمیل پرونده پذیرشی، تنظیم فهرست پذیرفته شدگان پس از مصاحبه، تهیه آمار طلاب و روحانیان حوزه‌های علمیه، تهیه آمار کلیه مراکز آموزشی و پژوهشی حوزه‌ها از وظایف این معاونت است. بخش‌های این معاونت عبارتند از بخش پذیرش، بخش تحقیقات و بررسی، بخش آمار. معاونت حوزه‌های علمیه شهرستانها این معاونت با هدف رشد و شکوفایی حوزه‌های علمیه بر اساس سیاست‌گذارهای شورای عالی و هماهنگی‌های لازم بین حوزه‌ها ایجاد شده است. این قسمت بر امور بیش از سیصد مدرسه علمیه در سراسر کشور نظارت دارد. اهم وظایف این

معاونت عبارت است از تنظیم برنامه های آموزشی ، انضباطی و امتحانات داخلی و شفاهی مدارس علمیه ، تعیین پایه های درسی مدارس علمیه و ظرفیت آنها، نظارت بر امور پذیرش طلبه در مدارس علمیه ، شناسایی و جذب افراد مستعد جهت تدریس ، مدیریت و نمایندگی و صدور احکام و اعزام مدیران اساتید و نمایندگی ها ، کارشناسی جهت احیاء یا تاسیس حوزه علمیه در مناطق مختلف کشور ، برگزاری گردهمایی و سمینارها برای ارتقاء علمی و مدیریتی مدارس ، بررسی موقعیت علمی ، اجتماعی و سیاسی حوزه های علمیه ، آموزش اساتید و مدیران حوزه های علمیه . برگزاری برنامه های فوق درسی نظیر دوره های آموزش رایانه و مسابقات ورزشی این معاونت دارای این بخشهاست مدیریت امور طلاب ، امتحانات ، پذیرش و آمار ، انتقالات ، شهریه ، مشمولین ، مدیریت اساتید و مدیران حوزه های علمیه ، جذب و گزینش ، آموزش ، ارزیابی ، مدیریت نظارت و ارتباطات ، معاونت اداری و مالی انجام امور اداری ، خدماتی ، پرسنلی و نظارت بر امور مالی و هزینه های جاری از وظایف این معاونت است . تماس و همکاری با مقامات اجرایی دولتی و سایر نهادها و سازمانها در جهت پیشبرد اهداف مرکز مدیریت از دیگر اموری است که به این معاونت واگذار شده است . مدیریت همدیریت امور مدارس قمنظارت بر اجرای قوانین و مقررات آموزشی ، بهیه سازی وضعیت آموزشی مدارس قم ، گزینش و ارزیابی اساتید ، برگزاری کلاسها ، نشست ها ، کنفرانسها و اردوهای فرهنگی و سیاسی به منظور رشد و ارتقاء بصیرت عقیدتی و سیاسی طلاب ، تقویت ، رشد و ارتقاء توانمندی های طلاب از ناحیه قلم و خطابه و تدریس از اهم وظایف این مدیریت به شمار می رود . که شامل قسمت های ذیل می باشد: اداره امور طلاب ، اداره فرهنگی ، اداره آموزش ، اداره نظارت و برنامه ریزی ، دفتر نشر تالیف و نشر متون درسی مدارس مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات این مدیریت برای طراحی سیستم رایانه ای جامع مرکز مدیریت حوزه علمیه قم در عرصه آموزش ، پژوهش و اطلاع رسانی و تامین نیازهای سخت افزاری و نرم افزاری حوزه ها و مدارس تحت پوشش تاسیس گردیده است . ایجاد ارتباط و هماهنگی بین مراکز رایانه ای علوم اسلامی و مرکز مدیریت جهت معرفی فعالیت ها و محصولات پژوهشی این مراکز به طلاب و حوزه های علمیه از وظایف این مدیریت است . مدیریت فناوری ، برنامه هایی برای ایجاد پایگاه اطلاع رسانی به منظور تسهیل در دست یابی طلاب به اطلاعات تحصیلی و ایجاد ارتباط متقابل بین مدیریت حوزه و طلاب و اساتید در سراسر کشور در دست دارد . طراحی واحدهای درسی برای آموزش بهره گیری از فناوری اطلاعات و فراگیری استفاده از نرم افزارهای دینی و علمی و آشنایی با شبکه های جهانی به منظور تبلیغ و ترویج معارف اسلامی از دیگر برنامه های این مدیریت می باشد . دفاتر و ادارات مستقل دفتر امور اساتید تنظیم پرونده تدریس و ایجاد بانک اطلاعات اساتید ، استفاده از نظرات اساتید در تدبیر ، تدریس و تحصیل حوزه ، تکریم و بزرگداشت اساتید ، برگزاری نشست های سالانه اساتید ، اطلاع رسانی از تدریس اساتید به طلاب حوزه از وظایف این دفتر است . دفتر جذب این دفتر با هدف جذب افراد صالح و روحانیان کارآمد برای تصدی پست های مربوط به روحانیت و اداره حوزه علمیه تشکیل شده است . دفتر اسکان احراز صلاحیت و شرایط واگذاری منازل سازمانی حوزه به طلاب از وظایف این دفتر می باشد . دفتر امور شهریه این دفتر با هدف اجرای ضوابط مصوب شورای عالی در ارتباط با پرداخت شهریه ، ارتقاء شهریه طلاب و تهیه و تنظیم و پیشنهاد ضوابط پرداخت شهریه به طلاب تاسیس شده است . دفتر حقوقی این دفتر به منظور کارشناسی مسائل حقوقی حوزه ، ارائه مشاوره حقوقی به مدیریت حوزه ، پی گیری و استیفاء حقوق مربوط به حوزه و اظهار نظر در خصوص عدم مغایرت مصوبات حقوقی مرکز مدیریت با قوانین جاری کشور تاسیس شده است . دفتر مراکز تخصصی سازماندهی رشته های تخصصی و تایین جایگاه آنها در ساختار علمی و تشکیلاتی حوزه علمیه ، برقراری ارتباط علمی و آموزشی با مراکز پژوهشی کشور و برنامه ریزی در جهت اشتغال فارغ التحصیلان برای رفع نیازهای علمی کشور از وظایف این دفتر به شمار می رود . این دفتر در ارتباط با مراکز تخصصی ذیل انجام وظیفه می نماید مرکز تخصصی قضا ، مرکز تخصصی تفسیر ، مرکز تخصصی تبلیغ ، مرکز تخصصی کلام و مرکز تخصصی حدیث . اداره روابط عمومی امور اطلاع رسانی و برنامه ریزی برای برگزاری کنفرانسها ، سمینارها و گردهمایی ها به عهده این اداره

واگذار شده است. دفتر طرح و برنامه‌ریزی و انجام مطالعات و تهیه برنامه‌های کلان، جامع، دقیق، کارآمد و اثر بخش در زمینه رسالت‌های حوزه اعم از پژوهشی، آموزشی و تبلیغی از اهداف این دفتر است. برنامه ریزی و پی‌گیری امر برنامه و بودجه، طراحی و ایجاد سیستم اطلاعات و آمار مدیریتی و تشکیل و اداره شورای برنامه ریزی، طراحی و ایجاد سیستم برنامه ریزی نیروی انسانی شامل پیش بینی و جذب نیروی انسانی، طبقه بندی مشاغل، آموزش کارکنان، ارتقاء سطح بهره‌وری از امکانات و نیروی انسانی و ارزشیابی کارکنان از وظایف این دفتر می‌باشد این دفتر شامل اداره‌های ذیل است: اداره تشکیلات و روشها، اداره اطلاعات و آمار، اداره تحقیق و توسعه، اداره برنامه و بودجه. دفتر انتشارات این دفتر به منظور تحقق اهداف ذیل تاسیس شده است: چاپ و نشر تالیفات در زمینه متون درسی و کتابهای کمک درسی با توجه به رشته‌های مختلف حوزی و نشر تحقیقات و آثار پژوهشی محققان، نشر مجلات دوره‌ای حوزه‌ها، مراکز تخصصی و موسسات آموزشی و پژوهشی تابع مرکز مدیریت حوزه، نشر پایان نامه‌های حوزی، نشر مجموعه سـخـرنـایـها و گزارشات علمی و مقالات و کنگره‌های حوزوی.

*<http://hawzahqom.ir/fa/page.aspx?id=۴۹&title=/:D۸/:B۳/:D۸/:A۷/:D۸/:AE/:D۸/:AA/:D۸/:A۷/:D۸/:B۱&mode=۰&menu=۱۸۰>

id=۴۹&title=/:D۸/:B۳/:D۸/:A۷/:D۸/:AE/:D۸/:AA/:D۸/:A۷/:D۸/:B۱&mode=۰&menu=۱۸۰

ساختار سازمانی در عصر اطلاعات

تعریف کار بردی از سازمان مجازی: بدلیل رفع پاره‌ای ابهامات و تصورات تجربی و غیر علمی در معدود سازمان مجازی، تعریف عمل این از سازمان مجازی نیاز است و این تعریف نیاز به فرموله شدن دارد.

برای ارائه یک تعریف کار بردی از سازمان مجازی توجه به موارد زیر ضروری می‌باشد. **A**- دو حالت ساختاری اصلی و مهم، در مورد موجودیت سازمان مجازی وجود دارد. ۱- پراکندگی جغرافیایی واحدهای سازمانی، در گذشته سازمان مجازی بصورت سازمانی مجزا و با پراکندگی افراد گروه‌ها، بخش‌ها و یا تمام شرکت‌ها در حد اقل دو مکان تعریف می‌شد. ۲- حالت دوم به این موضوع اشاره دارد که فرایند تولید در سازمان مجازی بدون حمایت، فن آوری اطلاعات در پیوند دادن بخش‌های سازمان مجازی نمی‌تواند کامل شود. **b**- سازمان مجازی یک مدل مجزا و اختصاصی است نه اینکه ویژگی از یک سازمان. این موضوع سازمان مجازی را از دنیای سازمانها جدا و استثناء می‌کند، بنا بر این سازمان مجازی می‌تواند از ارتباطات گسترده‌ای استفاده کند و نه فقط بعنوان روش بحرانی برای تکمیل فرایند تولید. **C**- سازمان مجازی یک مدل جدید سازمانی می‌باشد، در این جا به این نکته اشاره می‌کنیم که سازمان مجازی جایگزین مشخصات سازمانی خاص در مدل‌های جدید می‌باشد. بنابراین تعریف کار بردی سازمان مجازی بدین صورت می‌تواند فرمول گردد. سازمان مجازی یکی از انواع سازمانهای شبکه‌ای است که برای تسهیم مهارتها، هزینه‌ها، و دست‌یابی به بازارهای یکدیگر از طریق فن آوری اطلاعات به یکدیگر وصل هستند، در این سازمانها، وظیفه عمده موسسه بصورت شرکت‌های جداگانه‌ای سازمان داده می‌شوند که بصورت الکترونیکی به سازمان مرکزی کوچک و محدودی اتصال دارند، در این ساختار مهندسی، بازاریابی، تحقیق و توسعه و حسابداری دیگر، بخشی از سازمان نیستند بلکه سازمانهای جداگانه و مستقلی هستند که بر اساس قرار داد با هم کار می‌کنند. هر چند که از سازمان مجازی یک تعریف واحد وجود ندارد، بهر حال در این مقاله آنرا فن آوری می‌دانیم که اجازه می‌دهد با مشتریان، تامین کنندگان، شرکای تجاری و کارکنان پیوند برقرار کرده و از مزایای سرعت و بهره‌وری آن استفاده شود، و انعطاف بزرگترین ویژگی آن خواهد بود. سازمانهای مجازی به لحاظ افزایش سرعت فن آوری اطلاعات و ایجاد شبکه‌های اینترنت در جوامع ایجاد گردیده است. در اینجا اینترنت به معنی انتخاب، آزادی و کنترل است. ویژگی‌های سازمان مجازی: در سازمانهای مجازی تشکیلات استخدامی از بین رفته و کارکنان چندپیشه‌اند و مهارت‌های خود را در اختیار چندین کارفرما قرار می‌دهند، در حقیقت کارکنان که مهارت‌های

مناسب دارند، در این سازمانها کارکنان مستقل خواهند شد و مهارت های خود را همزمان در اختیار چند سازمان قرار خواهند داد. در سازمانهای مجازی بر خلاف سازمانهای سنتی که قدرتش ناشی از ظرفیت تولیدی آنها بوده، این قدرت به صاحبان علم و دانش تعلق دارد، و در ساختار خود از نظر ایجاد تنوع، انعطافپذیری از نظر سطح بودن و در محل از نظر شبکه ای رفتار کردن با سازمانهای امروزی بسیار تفاوت دارند. لذا تنوع در سازمانهای مجازی بعنوان یک روند سازمانی به دلایل زیر وجود دارد. - ناهمگونی فزاینده نیروی کار از نظر فرهنگی، نژادی، فردی، و جنسیت. - جهانی شدن بازار کار که یکی از ویژگی های سازمان مجازی نیز محسوب می شود. - تغییرات جمعیتی موجب تنوع بسیار در دریافت خدمات گردیده است. انعطاف پذیری: یکی دیگر از روندهای سازمانهای مجازی می باشد که به دلایل زیر است. - وجود قوانین و ترتیبات تفصیلی کمتر در سازمانهای مجازی. - روابط کاری تغییر پذیر. ارتباطات راه دور. مشارکت کاری. پرداخت، در مقابل مهارت - بدلیل تنوع فزاینده در محل کار و سرعت تغییر زیاد در فن آوری و بازارها. - نیازهای متمایز مشتریهای مرتبط با سازمانهای مجازی. مسطح بودن روند مسطح شدن سازمانها با توجه به افزایش سرعت است برای این افزایش شاخص های زیرو وجود دارد. - مطرح مدیریت کمتر. - کارمندان برخوردار از تصمیم گیروند شبکه ای این روند به منظور ارتباط مستقیم بین واحد های سازمان و نادیده گرفتن زنجیره فرمان می باشد. زمینه های مدیریت در سازمان مجازی، برای حرکت به سوی مجازی سازی سازمان مدیریت در پنج زمینه ضروری است. ۱- مدیریت افراد: در سازمانهای مجازی کنترل زیادی را نمی توان اعمال کرد، زیرا افراد وظیفه ها در ازای همدیگر قرار دارند در این ساختار هیچ یک از اعضا به تنهایی توانمندی اجرای پروژه ها را ندارند، و عضو از شبکه به عنوان یک مشتری و همچنین تأمین کننده برای سایر اعضا شبکه عمل می کند با توجه به اینکه کارکنان تحت کنترل مدیر نیستند لذا برای این کار از استراتژی هایی مانند ۱- آموزش خود مدیریتی در افراد ۲- اعتماد به کارکنان استفاده می شود. ۲- مدیریت اطلاعات: مدیران این ساختار به خوبی آگاهی دارند که وظیفه آنان مدیریت شبکه است و نه مدیریت شرکت، و این پیچیده ترین بخش کار است که انجام درست آن ابعاد جدیدی در نگرش و مهارتهای مدیریتی را می طلبد. در این ساختار مدیران علاوه بر مهارت استفاده از رایانه ها بایستی توانایی کسب اطلاعات و ایجاد زمینه مبادله اطلاعات را نیز داشته باشند. ۳- مدیریت تیمهای کاری: با استفاده از شبکه این امکان فراهم می شود که افراد علیرغم پراکندگی، یک تیم کاری تشکیل دهند، برای رسیدن به این مهم استفاده از ابزار شکل دهی گروه های مجازی (پست الکترونیکی، ویدئو کنفرانس) آموزش داده شود. نکته مهم این بحث عدم محوریت فرد یا افراد برای اعمال مدیریت آمرانه است بلکه مدیران بصورت مربی هم باید اقدام نمایند. ۴- مدیریت فراگردها: در این زمینه بایستی فراگردها که موجب کیفیت در کار می شود بوجود آورده شوند از جمله - فراگردهای عملیات محلی شناسایی شوند - ارزیابی توانایی انجام کارها توسط افرادی که خارج از سازمان هستند - تغییر فراگردها برای کنترل بر افراد - تعیین میزان رضایت مشتریان از تغییرات با انجام تحقیقات. ۵- مدیریت تسهیلات: در این موضوع مدیر اقدام به انجام امور می نماید که طی آن فرایند به کارگیری فن آوری برای ادارات مجازی مهیا گردد، همچنین برای کارکنان سازمان مجازی پیششیبانی فنی ایجاد می نماید. منابع انسانی در سازمانهای مجازیدر سازمانهای مجازی نیاز به کارکنان تمام وقت نیست بلکه افراد کارشان را در خانه -- هایشان انجام می دهند و حتی برای ایجاد هماهنگی هم به سازمان مرکزی مراجعه ندارند. و نتیجه کارها، کالا، خدمات خود را به سازمان ارائه می نمایند. در برابر این ایده که برخی معتقدند، در سازمانهای مجازی توجه به انسان بیشتر شده است، بعضی هم بر این باورند که توجه به انسانها یکسان نبوده و متفاوت تر از سازمانهای فیزیکی شده است، چنانچه می گویند سازمانهای مجازی، سرمایه گذاری در تجهیزات را به استخدام افراد ترجیح می دهند. توسعه ی روز افزون سازمانهای مجازی، کارکنان و سازمانها را برای بقاء در آینده مجبور کرده تا نسبت به تغییر و تحول برنامه ریزی کنند - همانگونه که مسیر جدید شرکتها که توجه به تغییر و تحولات طرح ریزی می شود، کارکنان هم باید مسیر شغلی شان را طرح ریزی کنند. کوچک شدن سازمانها جهت کاهش هزینه ها موجب شده تا برخی کارگران

و کارکنان شغل تمام وقت را از دست بدهند. برخی سازمانها و شرکت ها جهت کاهش هزینه های پرسنل خود (نظیر عدم پرداخت بیمه، مالیاتهای تصاعدی،...) به کارکنان و کارگزاران پاره وقت تکیه داده اند. تجربه، آموزش، هوش، و ذکاوت ابزارهایی هستند که افراد را در سازمانهای مجازی از هم متمایز می کنند لذا چنین تحولاتی سازمانها را مجبور می کند، تا در مشاغل نیروی انسانی مجدداً طراحی کنند. مشکلات سازمان مجازیگروه های کاری مجازی تاکید ویژه بر ارتباطات و توسعه ی مهارتها دارند، با افزایش پراکندگی جغرافیایی مراکز تخصصی، نتیجه گیری های سازمانی کند و مشکلات بیشتر می شود. بطور مشخص یکی از مشکلات عمده ای که هر گروه مجازی با آن مواجه است، مسئله ارتباطات است، مسئله انتقال اطلاعات و ارتباط میان یک حله از فعالیت با مرحله دیگر آن، مسئله ای وقت گیر است، بنابراین به کار گیری چنین ارتباطاتی بصورت پیشرفته، کار مشکلی است و ما را به یک سری مسائل دیگر از جمله مسئله ی استاندارد سازی و توسعه ی نرم افزاری می کشاند. مدیریت سازمانهای مجازی بسیار پیچیده و سخت است زیرا تیم های کاری مجازی، کارکنان واقعی و مصرف کنندگان واقعی را در بر می گیرند و مدیران در این میان، بین مجازی و واقعی قرار گرفته اند تا بتوانند مشکلات واقعی تیمهای مجازی را مدیریت و حل کنند. (۱)

Hugh's john and others: some real problems of virtual organization. See HTTP - ۱
management. vo htm

نتیجه گیریدر یک مدل تحقیقاتی که می تواند برای تحقیق تجربی در مورد سازمان مجازی استفاده شود، ابعاد متفاوت در ساختار مجازی به همراه فن آوری اطلاعات در مرکز آن می باشد. به طور ساده تولید به معنی هر فرایند کاری است، که به سمت یک محصول ما را راهنمایی میکند، این محصول می تواند یک خدمت یا یک کالا باشد. برای سازمان مجازی دو حالت اصلی عبارتند از پراکندگی مکانی و پیوند الکترونیکی، بطوریکه گفته شد، بدون توجه به تکمیل شدن فرایند تولید بخشی از ساختار سازمان مجازی دیده می شود. مبحث زیر تاکید می کند فقط بر روابطی که فن آوری اطلاعات در آن شرکت دارد. مشخصه مهم بعدی نقش مرکزی فن آوری اطلاعات می باشد در سازمان مجازی IT از تولید پشتیبانی می کند و سازمان را مجبور می سازد که همکاری بخشهای مختلف را ایجاد نماید، و نیز بر تمام جنبه های سازمانی تاثیر می گذارد، عبارت دیگر IT شامل ابزار هایی برای انجام کارهای فوق در مکانهای خاص و یا در بین مکانها می باشد. پیوند (ارتباط) الکترونیکی نیز به این مسئله اشاره می کند که یک کار یا بخشهای اصلی آن در میان مکانهای خاص در سازمان مجازی از طریق IT انتقال می یابد. بعد دیگر ارتباط و پیوند به مسئله پشتیبانی از ارتباطات میان کارکنان اشاره می کنند، علاوه بر این IT اطلاعات سازمانی را نیز حمایت می کند. همچنین IT به جنبه های مختلف فرهنگ مجازی بودن مربوط است. منابع: ۱- ۲- building the information age organization
desslev Gary & human resource management new jersey/prentice hall, inc ۱۹۹۷۳- hugh's
jone and others, some real problems of virtual organization (۲۰۰۱) see http management
vo, htm. ۴- Travica Bob, The Design of The virtual organization (۲۰۰۱) See http://
۵ Untitled. tm. management .vol
http://allamatabatabaee.blogfa.com/post-۳۵.aspx*

سازمان ارگانیک

نویسنده: ابراهیم محمدی قراسوئی

کلمات کلیدی: محیط، سازمان مکانیکی، عدم تمرکز، انعطاف پذیری، پاسخگویی، سازمان های انطباق پذیر، فرهنگ سازمانی، ساختار ارگانیکی و ساختار مکانیکی در سازمان ارگانیک (Organic) در لغت به معنی به سامان، منظم، وابسته به موجود

زنده آمده است. بنابر دیدگاه اقتضایی، نمی‌توان ساختار یکسانی را برای تمام سازمان‌ها تجویز کرد و هر ساختاری، مناسب هر سازمانی نیست. از جمله عواملی که در تجویز ساختار برای یک سازمان باید به آن توجه داشت، عوامل محیطی است. محیط، عبارت است از ترکیبی از مؤسسات یا نیروهایی که بر عملکرد سازمان، تاثیر می‌گذارند و سازمان، کنترل کمی بر آنها دارد و یا اینکه کنترلی بر آنها ندارد. [۱] پویایی یا ایستایی محیط‌ها، به سرعت تغییر و تحول در عوامل محیطی بستگی دارد. محیط‌های پویا نسبت به محیط‌های ایستا، عدم اطمینان بیشتری ایجاد می‌کنند. مدیران تلاش می‌کنند تا عدم اطمینان محیطی را حداقل کنند؛ زیرا که عدم اطمینان محیطی، تهدیدی برای اثربخشی سازمان محسوب می‌شود. [۲] نوع فعالیت سازمان ارگانیک معمولاً مدیران از طریق فرآیند برنامه‌ریزی، خود را با محیط خارج وفق (انطباق با محیط) می‌دهند. آنها برنامه‌هایی را ارائه کرده و به اجرا درمی‌آورند؛ تا به وسیله آنها، فعالیت‌های سازمان را هدایت کرده و بر رفتار گروه‌های ذی‌نفع موجود در محیط، تأثیر گذاشته و با عواملی که به صورت غیر مستقیم در محیط وجود دارند، خود را وفق دهند. راه دیگر این است که سازمان، با تغییر در ساختار رسمی خود، بکوشد خود را با محیط، سازگار کند. [۳] نتایج تحقیقات برنز و استاکر نشان می‌دهد، در مواردی که محیط خارجی، مطمئن و پایدار است، سازمان‌ها دارای مقررات دقیق و سلسله مراتب اختیارات مشخص هستند و سازمان، رسمی و متمرکز است. برنز و استاکر در مورد این سازمان‌ها اصطلاح سیستم سازمانی مکانیکی [ماشینی] را بکار بردند. [۴] چنین ساختارهایی، علاوه بر اینکه مناسب وظایف و فعالیت‌های تکراری‌اند، تا حد زیادی به رفتارهای برنامه‌ریزی شده متکی هستند و در واکنش به رویدادهای پیش‌بینی نشده، کند عمل می‌کنند. [۵] همچنین آنها دریافته‌اند که در محیط‌هایی که به سرعت تغییر می‌کردند، سازمان‌ها، ساختارهای دقیق نداشتند. این سازمان‌ها، انعطاف‌پذیر بوده و پویایی داشتند. در این سازمان‌ها، معمولاً قوانین و مقررات، به صورت نوشته وجود نداشت؛ سلسله مراتب اداری مشخص نبود و سیستم تصمیم‌گیری غیر متمرکز بود. برنز و استاکر در مورد آنها، اصطلاح سیستم سازمانی ارگانیکی را به کار بردند. [۶] در ساختارهای ارگانیکی، تأکید بر روابط موازی [افقی] به جای روابط عمودی است؛ نفوذ در آنها به جای اینکه بر مبنای اختیارات ناشی از پست سازمانی باشد، بر اساس مهارت و دانش صورت می‌گیرد؛ مسئولیت‌ها به جای اینکه صرفاً بر اساس شرح شغل باشد، به صورت انعطاف‌پذیر تعریف شده و به جای صدور دستورات، روی مبادله اطلاعات تأکید می‌شود. به زعم برنز و استاکر، مؤثرترین ساختار، ساختاری است که خود را با الزامات محیط تطبیق دهد؛ یعنی طرح ماشینی در یک محیط با ثبات و مطمئن، قابل استفاده است و ساختار ارگانیک در یک محیط متلاطم و دارای تغییر زیاد بکار می‌رود. [۷] برخی از صاحب‌نظران معتقدند که وجه تمایز سازمان‌های موفق از سایر سازمان‌ها آن است که سازمان‌های موفق، از توانایی بیشتری برای پاسخ‌گویی سریع به چالش‌های تکان‌دهنده محیط در حال تحول امروز، برخوردارند. بروز تغییرات سریع در محیط، بر ضرورت آمادگی برای تعدیل طرح سازمانی می‌افزاید. مدیران بصیر به استفاده از طرح‌هایی تمایل دارند، که ضمن تعهد به تحقق هدف‌های مهم عملکردی، سرعت و انعطاف سیستم در پاسخ‌گویی را افزایش می‌دهند. با مطالعه روند طراحی‌های سازمانی، پیش‌بینی می‌شود که به مرور، سازمان‌هایی انطباق‌پذیرتری داشته باشیم که ویژگی‌های بوروکراتیک کمتری داشته باشند و فرهنگ حامی توانمندسازی و مشارکت کارکنان را ترویج نمایند. در سازمان‌های انطباق‌پذیر معمولاً از ساختارهای تیمی و شبکه‌ای استفاده می‌شود. در طرح‌های ارگانیکی بر عدم تمرکز اختیارات، کاهش تعداد قوانین و رویه‌های رسمی و اجتناب از مقررات دست و پاگیر، کاهش میزان تقسیم کار، گسترش حیطه نظارت و هماهنگی از طریق روش‌های شخصی [غیررسمی] تأکید می‌شود. با توجه به اینکه در این نوع سازمان‌ها بخش عمده‌ای از کارها از طریق روابط غیر رسمی و شبکه‌ای و ضمن ارتباطات میان افراد انجام می‌شود، این نوع سازمان‌ها را دارای ساختار نسبتاً منعطف می‌دانند. در طرح‌های ارگانیکی این روابط غیر رسمی شناسایی شده و مشروعیت می‌یابند؛ حتی برای بهبود عملکرد آنها، منابعی در نظر گرفته می‌شود. این نوع طراحی برای سازمان‌هایی که محیطی پویا دارند، بهترین کاربرد را دارد. همچنین در محیط‌های کار جدیدتر که نیاز به مدیریت کیفیت جامع و ایجاد مزیت رقابتی افزایش

می‌یابد و بر ضرورت انجام کارها به صورت تیمی و جدیت در پاسخ‌گویی به مشتریان افزوده می‌شود، طرح‌های ارگانیک بیشتر متداول می‌گردد. انواع سازمان ارگانیک‌میتز بر گره به دو شکل از سازمان‌های ارگانیک، اشاره کرده است: ۱. ساختار ساده؛ ساختار ساده از یک یا چند مدیر عالی و گاهی اوقات تعدادی مدیر میانی و افرادی که در سطح عملیاتی انجام وظیفه می‌کنند، تشکیل می‌شود. از این نوع ساختارهای منعطف، معمولاً در سازمان‌های کارآفرین کوچک استفاده می‌شود. در این نوع سازمان‌ها به دلیل سادگی و اندازه کوچک سازمان، مدیران می‌توانند ضمن آزادی عمل بسیار زیادی که برای کارکنان خود قائل شده، به طور متمرکز آنها را کنترل کنند؛ که معمولاً کارها بدون رسمیت و استانداردسازی انجام می‌شوند. ساختارهای ساده به خوبی می‌توانند با شرایط پویا و متحول محیط‌هایی که خیلی پیچیده نیستند، انطباق پیدا کنند. [۸]۲. سازمان ویژه موقت (ادھو کراسی)؛ در ادھو کراسی گروه‌های کاری تشکیل شده و بر حسب ضرورت، مأمور انجام امور می‌شوند. این ساختار برای انجام کار کل سازمان بر واحدهای سازمانی کوچک مردم‌گرا (دموکراتیک) و نسبتاً خودگردان تأکید دارد. [۹] در این سازمان‌ها ضوابط و مقررات، در حد بسیار محدودی بکار گرفته می‌شوند و همکاری گروهی در حل مسائل و انجام کارها، تقویت شده و اختیار به کسانی تفویض می‌گردد، که برای انجام یک کار ویژه و معین، در شرایط بهتری قرار دارند. همچنین در این سازمان‌ها تمایز چندانی میان صف و ستاد مشاهده نمی‌شود، بر سلسله مراتب تأکید نشده و کارکنان، معمولاً به صورت تیمی فعالیت می‌کنند. ویژگی‌های سازمان‌های ادھو کراتیک برای موفقیت سازمان‌هایی که موفقیت آنها در محیط‌های پیچیده و پویا، متکی به استمرار نوآوری است، بسیار مناسب است. ویژگی‌های سازمان‌های ارگانیک ۱. کارکنان در انجام کارهای مربوطه همکاری می‌کنند؛ ۲. وظایف و کارها براساس گروه‌های کاری، تعریف و تعیین می‌شوند؛ ۳. مقررات و کنترل اعمال نمی‌شود و مقررات و سلسله مراتب اداری دقیق وجود ندارد؛ ۴. اطلاعات در دست افراد زیادی است و افراد زیادی امور را کنترل می‌کنند؛ ۵. مسیر ارتباطات بین افراد به صورت افقی است [برخلاف رابطه رئیس و مرئوس، بالا- به پایین نیست]؛ [۱۰] ۶. وظایف بصورت منعطف تعریف می‌شوند؛ ۷. قدرت و نفوذ ناشی از مهارت و خبرگی (به جای اختیار سازمانی)، است؛ [۱۱] ۸. هماهنگی به صورت شخصی و غیر رسمی انجام می‌شود؛ ۹. حیطه نظارت وسیع و گسترده است. [۱۲]

----- [۱]. رابینز، استیفن؛ تئوری سازمان، سیدمهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، تهران، صفار، ۱۳۸۴، چاپ دهم، ص ۱۷۷. [۲]. همان، ص ۱۸۰. [۳]. استونر، جیمز و فریمن، ادوارد؛ مدیریت، علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران، موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، ۱۳۷۵، چاپ اول، جلد اول، ص ۱۷۸. [۴]. دفت، ریچارد ال؛ مبانی تئوری و طراحی سازمان، علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی؛ تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۱، چاپ دوم، ص ۱۰۳-۱۰۴. [۵]. رابینز، استیفن؛ ص ۱۸۱. [۶]. دفت، ریچارد ال؛ ص ۱۰۳-۱۰۴. [۷]. رابینز، استیفن؛ ص ۱۸۱. [۸]. رضائیان، علی؛ مبانی سازمان و مدیریت، تهران، سمت، ۱۳۷۹، چاپ اول، ص ۳۳۵-۳۳۶. [۹]. رضائیان، علی؛ اصول مدیریت، تهران، سمت، ۱۳۷۶، چاپ هشتم، ص ۱۷۹. [۱۰]. رضائیان؛ مبانی سازمان و مدیریت، ص ۳۳۹-۳۳۷. [۱۱]. رابینز، استیفن؛ ص ۱۸۱. [۱۲]. ایران‌نژاد پاریزی، مهدی؛ اصول و مبانی مدیریت، تهران، پایدار، ۱۳۸۴، چاپ اول، ص ۲۲۳.

ابعاد ساختاری در سازمانهای دانش محور

ترجمه و تلخیص: مهشید فروهی

چکیده: طرح‌های سازمانی در گذر زمان تکامل یافته‌اند. طرح سازمانی، تجلی دیدگاه سیستمی است که ساختار را مرکب از هم عناصر سخت و هم عناصر نرم می‌داند و ترکیبی از رابطه بین عناصر سازمانی است. ابعاد ساختاری به طور سنتی براساس سه بعد رابطه رسمی: سلسله مراتبی، کار ویژه ای و بعد جامعیت و مرکزیت بر مبنای انواع اصلی ساختار یعنی سازمانهای ماشینی و

ارگانیک بررسی شده اند.

درعین حال، اقتصاد دانش محور خواسته های جدیدی بر ساختاردهی سازمانی مبتنی بر فرایندها تحمیل می کند. ساختار غیررسمی فعالیتهای واقعی سازمانی را بهتر ترسیم می کند و انعکاس دهنده تعاملی پویاست که برای خلق دانش بسیار اساسی اند. این مقاله مفهومی، ساختار غیررسمی را به عنوان بعدی مهم وارد مجموعه ابعاد ساختاری کرده و ساختاردهی سازمانی را در سطحی بالاتر یعنی رابطه مبتنی بر اعتماد، رابطه تعاملی برون سازمانی و رابطه عاطفی فراگیر و اهمیت آنها در نیل به موفقیت سازمانی در اقتصاد دانشی را مدنظر قرار می دهد. مقدمه‌پارادایم مدیریت باطنی کردن چندین مرحله مشخص تکامل یافته است. محور اصلی در این تکامل، تغییر در ساختار سازمانی بوده است. ساختار سازمانی یکی از عوامل اصلی پیش برنده تغییر است زیرا ساختار، کالبد همه فرایندها و تصمیم های سازمانی را شکل می دهد. مطالعات گذشته در مورد ساختار سازمانی به شکل گیری نوعی چارچوب سه بعدی منجر شده است که انواع مختلف ساختار را توصیف می کنند. برای مثال، شاین (۱۹۸۸) ساختار را در قالب بعد سلسله مراتبی (HIERARCHY)، بعد کارویژه ای (FUNCTIONAL)، بعد شمولیت (INCLUSION) (دربرداری) و مرکزیت (CENTRALITY) تعریف می کند. درعین حال، چارچوب «شاین» عمدتاً ساختار رسمی در سازمان را تبیین می کند و نیروی ظرفیتی که در عقبه نمودار سازمانی جریان دارد را آشکار نمی سازد. «این نیروی پنهان» عموماً اشاره به «ساختار غیررسمی» یا «رابطه غیررسمی» دارد؛ و چنین نیرویی، نقش برجسته ای در بسیاری از شکلهای جدید سازمانهای مبتنی بر فرایند نظیر سازمانهای شبکه ای یا دانش محور ایفا می کند. این مقاله، نخست ساختار غیررسمی را به عنوان بعد چهارم وارد عناصر ساختار سازمان می کند تا تکامل ساختاری را ترسیم کرده و توسعه ساختاری را در سطحی بالاتر مورد تأمل قرار دهد. رابطه مبتنی بر اعتماد، رابطه تعاملی برون محور و رابطه جامع عاطفی سه بعد جدید ساختار سازمانی هستند که در این مقاله مدنظر قرار می گیرند. این سطوح بالاتر روابط ساختاری قادرند چالشهای ساختاری در عصر اقتصاد دانش محور را به صورت روشن ترسیم کنند. مفهوم سازی ساختار سازمانی ساختار سازمانی، تجلی تفکر سیستمی است. سازمان مرکب از عناصر، روابط بین عناصر و ساختار روابط به عنوان یک کلیت است که یک واحد را تشکیل می دهد (CHECK LAND, ۱۹۹۹). به گفته بانگ (۱۹۷۹) ساختار، ترکیب اعلی از روابط بین عناصر سازمانی است که فلسفه وجودی فعالیت سازمانی را شکل می دهد. نگاه سیستمی سازمان به ساختار نشان می دهد که ساختار مرکب از عناصر سخت از یک طرف و عناصر نرم از طرف دیگر است. در انتهای بعد سخت، عناصر ملموسی نظیر گروهها و واحدهای سازمانی سلسله مراتبی قرار دارند. روابط بین این واحدها و گروهها تجلی عنصر نرم در ساختار سازمان است. در انتهای بعد پیوستار نرم، قضاوت افراد سازمانی نسبت به ساختار قرار دارد. (شکل ۱) ادبیات موجود از زوایای مختلف به روابط ساختاری نگاه می کند. مطالعه شاین (۱۹۷۱، ۱۹۸۸) در زمینه شناسایی ابعاد سه گانه: بعد سلسله مراتبی، بعد کارویژه ای و بعد فراگیری و مرکزیت نوعی مطالعه استثنایی منحصر به فردی محسوب می شود. سه بعد مطالعه وی به شرح زیر است: - بعد سلسله مراتبی: رتبه های نسبی واحدهای سازمانی را به طریقی مشابه نمودار سازمانی نشان می دهد. - بعد کارویژه ای: انواع مختلف کارهایی را نشان می دهد که در سازمان باید انجام شود. - بعد شمولیت و مرکزیت: میزان دوری یا نزدیکی هر فردی در سازمان به هسته مرکزی سازمان را نشان می دهد. ترکیب صحیح ابعاد پیش گفته، صرفاً ساختار رسمی را نشان می دهد که عمدتاً در نمودار سازمانی متجلی می شود. درعین حال، واقعیت آن است که تعداد متعددی از شکلهای سازمانی وجود دارند که نمی توان آنها را به سادگی از طریق نمودار سازمانی تشریح کرد. شاهد این ادعا ظهور شبکه ها (JARILLO, ۱۹۸۸, DOWELL, ۱۹۹۰)، سازمان مجازی (PEREZ-BUSTAMANTE, ۱۹۹۹)، سازمان مجازی (DAVIDOW AND MALONE ۱۹۹۲) و غیره است. محور اصلی همه این شکلهای جدید سازمانها و فعالیتهای سازمانی ظهور «ساختار غیررسمی» است که اشاره به رابطه غیررسمی دارد که مبتنی بر قضاوت افراد درون سازمانی است (VICKERS, ۱۹۹۰). برداشت افراد درون سازمانی از نحوه کار ساختار سازمانی، نقش مهمی

در ساختاردهی سازمانی و اثربخشی ساختار ایفا می‌کند (HARRINGTON, ۱۹۹۱). ساختار غیررسمی اشاره به تعامل میان فردی، میان وظیفه‌ای و بین سازمانی دارد که به نحوی مشخص در نمودار سازمانی نشان داده نمی‌شود. بنابراین، میزان توسعه ساختار غیررسمی نشان دهنده میزان غنی بودن عنصر نرم ساختار سازمان است (شکل ۱). روابط غیررسمی جنبه مهمی از ساختاردهی واقعی سازمانند و درک عناصر ساختاری را غنا می‌بخشند. این نکته نیز پذیرفته شده است که روابط غیررسمی ضرورتاً آن روی سکه روابط سازمانی رسمی نیست (LINCOLN, ۱۹۸۲, TICKY ET AL. ۱۹۷۹). نفوذی که از طریق روابط غیررسمی یا شخصی اعمال می‌شود همیشه معادل نفوذ مبتنی بر روابط رسمی نیست (STEVENSON AND BARTUNEK, ۱۹۹۶). شناخت واضح تر این جنبه تکامل ساختاری یعنی حرکت از حالت ماشینی به ارگانیک، افزودن «روابط غیررسمی» به عنوان بعد چهارم به ابعاد سه گانه ساختاری «شاین» را میسر می‌سازد. این نکته به شرح زیر تشریح خواهد شد. تکامل ساختار موضوع محوری مطالعات ساختاری آن است که آیا تبعیت ساختار، از استراتژی به عملکرد بهتر سازمانی منجر می‌شود یا خیر؟ رابطه اقتضایی بین محیطها، کارویژه‌ها و شکل سازمان، محور توجه مطالعات کلاسیک ساختار - عملکرد بوده است (CHANDLER, ۱۹۶۲). این مطالعات بر شرایط متغیر خارجی و ضرورت شکل دهی شکلهای ساختاری مناسب به جای ساختار وظیفه‌ای سلسله مراتبی که بازنمای تفکر ساختاری ماشینی است، متمرکز بود. ساختارهای ماشینی برای دستیابی به بالا-ترین سطح کارایی در محیطهای ثابت طراحی شدند و بر این باور استوار بودند که سازمانها پدیده‌هایی عقلایی اند و طراحی سازمانها نوعی علم بوده و افراد درون سازمان موجوداتی اقتصادی تصور می‌شوند (BURNES, ۲۰۰۰). سازمانهای ماشینی دارای مشخصه‌های زیر هستند: - لایه‌های مشخص سلسله مراتب: چشم انداز سازمانی، توسط عالی ترین مقام سازمان ابلاغ می‌شود (WRIGHT AND MC MAHAN, ۱۹۹۲)؛ - کارویژه گرایی: واحدهای سازمانی به نحوی دقیق مشخص و تخصصی گرایی کار رعایت می‌شود (AHMED, ۱۹۹۸)؛ - کنترل قوی مدیریت و تمرکز قدرت: حلقه‌های ارتباط عمودی برای هماهنگ کردن فعالیت‌های سازمان بین رأس و قاعده هرم سازمانی استفاده می‌شود؛ - سطح بالایی رسمیت: قواعد بوروکراتیک و خشک متعددی وجود دارد و رویه‌ها حاکمند و آزادی فردی اندکی در عمل وجود دارد (AHMED, ۱۹۹۸). درعین حال، ساختار کارویژه‌ای سلسله مراتبی، اثرات جانبی ناخواسته‌ای را در پی دارد؛ بوروکراسی خشک، جریان اطلاعات بین کارویژه‌ها و سلسله مراتب را کند می‌سازد، درحالی که تخصصی کردن افراطی فرایندهای کاری، یکپارچگی دانش تخصصی و سرعت واکنش نسبت به محیط رقابتی را مخدوش می‌سازد (CROSS, ۲۰۰۰). سیر تکاملی ساختار سازمان نشان می‌دهد، ساختار سلسله مراتبی به نفع ساختارهای مسطح تر و منعطف تر درجهان پست مدرن کسب و کار کنار رفته و نوعی ساختار ارگانیک جایگزین آن می‌شود (PIERCY AND CRAVENS, ۱۹۹۴). تکامل ارگانیک ساختار ارگانیک، استعاره‌ای را ایجاد می‌کند که در آن سازمانها پدیده‌های پیچیده و اجتماعی تصور می‌شوند که مجموعه‌ای از نیروهای رقیب و متعامل بین افراد و نیروهای اجتماعی آن را شکل می‌دهند. ویژگیهای ساختار ارگانیک عبارتند از: - مسطح و تیم محور؛ - بخشی؛ - عدم تمرکز قدرت و کنترل؛ - سطح بالای عدم رسمیت. به موازات رشد اندازه شرکتها به خصوص بین المللی شدن آنها خواسته‌های متفاوتی بر ساختار سازمان تحمیل می‌شود که کنترل سازمانهای پراکنده از لحاظ جغرافیایی از آن جمله است. در چنین محیطی، استعاره ارگانیک به شکل گیری گونه‌هایی از ساختارهای پیشرفته تر، نامتمرکزتر و بخشی تر نظیر ساختار ماتریسی منجر می‌شود (MILLER, ۱۹۸۶, MARTINSONS AND MARTINSON, ۱۹۹۴). در ساختارهای ماتریسی نوعی زنجیره دوگانه فرماندهی وجود دارد که هدفش ایجاد توازن قدرت بین روابط عمودی (نظیر کارویژه‌ها یا بخشها) و روابط افقی نظیر تیم‌های پروژه‌ای سازمان است. درعین حال، ساختار ماتریسی محدودیتهایی نیز دارد. ابهام ماهوی در ساختار ماتریسی، موجب مشکلاتی نظیر تنازع قدرت می‌شود که کاهش روحیه و رضایتمندی شغلی را در پی دارد (PETERS, ۱۹۷۹). این تغییرات ناکارآمدیهای ساختارهای سازمانی سنتی را برملا می‌سازند.

براین اساس، دامنه‌ای از شکل‌های جدید سازمانها نظیر سازمانهای شبکه‌ای (POWELL, 1990, JARILLO, 1988, MILES) 1992 (AND SNOW)، سازمانهای مبتنی بر دانش (PEREZ-BUSTAMANTE, 1999) سازمانهای مجازی (DAVIDOW) 1992 (AND MALONE)، سازمانهای مازولی (SANchez AND MAHONEY, 1996) شکل گرفتند. درحقیقت هر کدام از این سازمانها، تجلی چارچوبی از ساختارهای فرایند محور هستند. ساختاردهی فرایندی گامی بنیادی در تمرکززدایی است که در ابتدا از طریق توانمندسازی آغاز شد. سازمانهای مبتنی بر فرایند با انتقال مسئولیتها به سطوح پایین سازمان، سطح بالایی از عدم تمرکز را ایجاد می‌کنند. در نتیجه ساختار سازمانی از سلسله مراتبی به شکل سازمان مبتنی بر فرایند / فعالیت تبدیل می‌شود. ساختار سازمانی، با افزایش خواسته‌های درون و برون سازمانی تکامل یافته است. به موازاتی که به اقتصاد دانش محور گام می‌نهمیم، خواسته‌های جدیدی بر ساختارهای سازمانی تحمیل می‌شود. این چالشهای جدید، مزیت رقابتی مبتنی بر قابلیت را برجسته می‌سازد که در بخش بعد مورد بحث قرار داده خواهد شد. مزیت رقابتی در اقتصاد دانش محوره موازات ورود شرکتهای دهه 1990، دانش به یکی از مهمترین منابع استراتژیک تبدیل گردید. تولید دانش برای پایداری مزیت رقابتی و موفقیت سازمانی محوری بسیار اساسی است (KOGUT AND ZANDER, 1992, NONAKA AND TAKEUCHI 1995). انواع سنتی استراتژی‌های رقابتی مبتنی بر موضع یابی صنعت نظیر رهبری هزینه، متمایزسازی و تمرکز بر کالاها و خدمات ویژه در بخش خاصی از بازار (PORTER, 1983) برای اداره محیطهای پویا کافی نبود. رقابت بر سر قابلیت‌ها نظیر کسب و پایداری مزیت رقابتی از طریق شکل دهی مجموعه‌ای بارز از قابلیت‌های سازمانی، به کانون تمرکزی در حوزه استراتژیک تبدیل شده است. مضافاً توانایی سازمان برای نوآفرینی شکل‌های نوآورانه و جدید مزیت رقابتی حائز اهمیت فراوان گردیده است. این توانایی اشاره به قابلیت پویایی یک شرکت دارد. قابلیت پویا بر قابلیت‌های سازمان و قابلیت‌های محوری سازمان استوار است. قابلیت‌ها به یکپارچگی پیوند انجام کارها و فعالیتها در سازمان اشاره دارد (METCALFE AND JAMES, 2000). قابلیت‌های محوری، به آن دسته از قابلیت‌های ارزشمند، کمیاب، ویژه و به سختی قابل تقلید اشاره دارد که کسب و کار اساسی سازمان را تعریف می‌کند (TEECE ET AL, 1996). قابلیت‌های محوری در نگاه عمومی پورتر (1982) به طور اثربخش به رهاوردهای سازمانی در قالب کارایی، کیفیت و پایایی منجر می‌شوند و در پیامدهای استراتژی عملیاتی موثرند. مزیت رقابتی در اقتصاد مدرن در قابلیت‌های خلق دانش، آموختن چگونه آموختن و مدیریت تغییر استراتژیک نهفته است. این امر مستلزم سطح بالاتری از قابلیت سازمانی یعنی قابلیت پویا است. قابلیت پویا تجلی توانایی سازمان برای ایجاد شکل‌های جدید و نوآورانه مزیت رقابتی است (LEONARD-BARTON, 1992) و توانایی یکپارچه سازی، ساخت و بیکره بندی قابلیت‌های داخلی و خارجی متناسب با محیط‌های به شدت در حال تغییر است. (شکل ۲) ایجاد مزیت رقابتی از طریق قابلیت پویا مستلزم جریان مستمر دانش درون و برون سازمان و نوعی مخزن دانش به روز است. این خواسته جدید به طور اجتناب ناپذیر، چالش جدیدی فراروی ساختار سازمانی قرار می‌دهد و شکل‌گیری انواع جدید شکل‌های سازمانی برای تسهیل مدیریت دانش به خصوص جریان دانش را موجب می‌شود. مدیریت اثربخش دانش مستلزم موارد زیر است: - بی‌مرزی: سازمانهای مبتنی بر دانش باید از محدودیت مرزهای فیزیکی رهایی یابند و نوعی چارچوب مفهومی براساس هویت و اعتماد سازمانی ایجاد کنند. روابط غیررسمی نقش مهمی در کم رنگ کردن این مرز دارد. - سیالی و روانی: مدیریت دانش اثربخش مستلزم نوعی جریان دانش به جای مخزن دانش است (PEREZ-BUSTAMANTE). طرح سازمانی باید جریان دانش را روان ساخته و به دانش اجازه دهد تاثیر به مراتب بیشتری بر عملکرد داشته باشد. روابط غیررسمی تکثر شبکه‌های داخلی و خارجی را برای تسهیل جریان دانش میسر می‌سازد. - جذابیت: مدیریت دانش اثربخش تا حد زیادی بر مدیریت دانش ضمنی استوار است. روابط غیررسمی، تعامل میان وظیفه‌ای و بین سازمانی را ارتقا داده و شیوه اصلی تسهیم دانش ضمنی و همینطور قالب ریزی و تولید دانش ضمنی است. - انعطاف پذیری: برای تولید اثربخش رهاوردهای مبتنی بر دانش، ساختار باید انعطاف پذیر باشد. استعاره

سودمند برای توصیف این نوع سازمانهای دانش محور تصور سازمان در قالب «مجموعه روابط غیررسمی» است. «مجموعه روابط غیررسمی» خود تجلی نوعی سیستم فعالیت است که در آن گروههایی از افراد دغدغه‌ها، مسائل یا شور و هیجان خود را درمورد یک موضوع بین همدیگر تقسیم کرده و از طریق تعامل بر سر مبنایی منظم برای دستیابی به رهاوردها هم برای ذینفعان و هم بالندگی و یادگیری شخصی، دانش و مهارت خود را در آن حوزه عمق می بخشند (LARE AND WENGER, ۱۹۹۱). این مجموعه به شکل ساختار رسمی نیستند، بلکه نوعی فرایند در سطح سیستم‌ها هستند. ونگر (WENGER, ۱۹۹۸). مزایای این «مجموعه روابط غیررسمی» را به شرح زیر مطرح می کنند: - بازسازی مجدد تخصصهایی که نمی تواند به سادگی درون واحدهای نامتمرکز و میان وظیفه ای جمع شود و همچنین دسترسی وسیع سازمانی به منابع دانش ضمن حفظ پاسخگویی بالا- و حضور قوی در بازار؛ - تقویت حس قوی هویت و تعلق و تعهد و مالکیت نسبت به تضمین بستر و فضای ثابت بالنده کردن مهارتها و شهرت و قادر کردن شرکتهای به رقابت بر سر دانش و برای دانش. - ایجاد شبکه‌ها برای تسهیل گفتمان، اهرم کردن مشارکت و تشویق مبادله‌های منابع دانش درون و فرای مرزهای سازمانی. این مباحث نشان می دهد که تعهد خالصانه به سازمانها به عنوان اجتماعات تا بازار ممکن است موجب خلق قابلیتها و شکل گیری قابلیت پویا شود که به مزیت رقابتی در اقتصاد دانش منجر می گردد (LIEDTKA, ۱۹۹۹). این امر به نوبه خود مستلزم ایجاد ساختارهایی با مشخصه‌های بی مرزی، سیال و روان بودن، جذابیت و انعطاف پذیری است که در بعد ساختاری روابط غیررسمی متجلی می شود. ابعاد ساختاری برای سازمانهای مبتنی بر دانش روابط غیررسمی نقش مهمی در ساختاردهی سازمان ایفا می کند. روابط غیررسمی جنبه کلیدی متمایزکننده ساختار ماشینی و ارگانیک هستند و بعد تعیین کننده ساختار در سازمانهای مبتنی بر دانش هستند. خواسته‌های تحمیلی بر سازمانها در اقتصاد دانش محور این نکته را روشن می سازد که ابعاد چهارگانه متداول ساختار برای نشان دادن عکس العمل لازم به تحول ساختاردهی مدرن، کافی نیستند. بنابراین، تفکر مجدد درمورد ساختاردهی سازمانی در سطحی بالا-تر و کشف مجدد ابعاد زیربنایی تر ساختاردهی در بازار پویا ضروری است. برای فعال کردن سازمانهای مبتنی بر دانش در شکل «مجموعه ای از روابط غیررسمی»، ساختار باید ابعاد دیگری فراتر از این ابعاد را دربر گیرد. ویژگی این ابعاد عبارتند از روابط مبتنی بر اعتماد، روابط تعاملی برون سازمانی و روابط فراگیر عاطفی. رابطه مبتنی بر اعتماد اعتمادسازی به ارتباطات اثربخش و روان منجر می شود و به نوبه خود به یکپارچگی و هماهنگی حاصل از روابط غیررسمی برای منتفع ساختن سازمان منجر شده و همین طور درک روشنی از چشم انداز و استراتژی سازمانی را در همه سطوح تضمین می کند. به علت ضرورت و الزام بالای تسهیم دانش، ساختارهای مبتنی بر دانش باید اساساً اعتماد محور باشند تا کنترل محور. برای تسهیم دانش، اعضای سازمانی باید از سطح بالایی از اعتماد و خوشبینی نسبت به رابطه خود با یکدیگر برخوردار باشند (ACKOFF, ۱۹۹۴, VAN DE VEN, ۱۹۸۰). خوشبینی روابط مبتنی بر اعتماد، شفافیت در خط مشی‌ها، ارتباطات اثربخش و مهارتهای همکاری گونه مبتنی بر اعتماد متعامل را تشویق می کند (MILES AND SNOW, ۱۹۹۴). رابطه تعاملی برون سازمانی ساختار بنیادی سازمانهای مبتنی بر دانش، چارچوب برجسته تعامل برون سازمانی است که بر توافقیهای ساختارمند روشن و عینی استوار است و بر رویه‌ها، روالها و برنامه‌های زمانبندی داخلی متکی نیست (MILES AND SNOW, ۱۹۹۲). میزان تعامل برون سازمانی، تجلی بازبودن ساختار سازمانی و کم رنگ بودن مرز سازمانی و همین طور رقابت گری محیطی است. در بستر مدیریت دانش، روابط خارجی ضرورتاً داوطلبانه، صریح و شفاف به بهره برداری عمیق تر از حلقه‌های ارتباطی غیررسمی، شخصی و رفتاری منجر می شود. رابطه فراگیر عاطفی روابط فراگیر عاطفی، ساختاردهی را قادر می سازد به اعضای سازمان اجازه دهد ارزشها و قابلیتهای سازمانی را به راههای مشخص شده، نشان دهند. این امر فرصت خلاقیت و نوآوری را درون نوعی بستر فرهنگی ایجاد می کند که به انسجام منجر می شود (HATCH). هم افزایی عواطف سازمانی مثبت و استقلال حداکثر کارکنان، کلیت فعالیتهای خلاقانه و تولید حکمت سازمانی را و در نهایت توسعه قابلیت خود مدیریتی افراد و

گروه‌های پروژه را تشویق می‌کند (PEREZ BUSTAMANTE, ۱۹۹۹, BIERLY, ET AL. ۲۰۰۰). این ابعاد سه گانه در کنار ساختارهای رسمی و غیررسمی قرار می‌گیرند. ابعاد بنیادی، ابعاد جدیدی هستند که به مدیریت چالشهای تحمیلی به وسیله اقتصاد دانش محور کمک می‌کند. با در نظر گرفتن ابعاد هفت گانه، نقطه قوت ساختار ماشینی در روابط کارویژه ای، روابط سلسله مراتبی و کنترل و تمرکز متجلی می‌شود. ساختار ارگانیک نوعی تغییر به سمت وسوی شکل دهی روابط غیررسمی، روابط مبتنی بر اعتماد، روابط تعاملی برون سازمانی و روابط فراگیر عاطفی را نشان می‌دهد. سازمانهای دانش محور در شکل مجموعه روابط غیررسمی به پیش می‌روند و مستلزم چهار بعد هستند. (شکل ۳) نتیجه گیری با ورود به عصر دانش، سازمانها باید منعطف و انطباق پذیرتر شوند تا فرصتها را در محیط پویا شکار کنند. درک سنتی از ساختار سازمانی در تحقق توسعه سازمانی در مواجهه با چالشها و تقاضاهای جدید شکست می‌خورد. ابعاد ساختاری اقتباسی از مدل «شاین» یعنی ابعاد سلسله مراتبی، کارویژه ای و شمولیت و مرکزیت در ترسیم ساختارهای متعارف مکفی هستند. درعین حال، برای شکل دهی و ترسیم شکلهای جدید ساختار که باید به خواسته های محیطهای دانش محور پاسخ دهند مستلزم ابعاد دیگری است. این ابعاد کلیدی تر عبارتند از: روابط غیررسمی، روابط مبتنی بر اعتماد، روابط فراگیر برون سازمانی و روابط فراگیر عاطفی. در این سطوح، روابط غیررسمی نقش مهمی در تعریف و درک ماهیت ماهوی فعالیتهای ساختاری درون سازمان ایفا می‌کنند. این ابعاد چهارگانه زیربنای انرژی واقعی سازمانها در رقابت بر سر قابلیت پویایی در اقتصاد دانش محور است. سیر تکامل ساختاری نشان می‌دهد که در محیط پویا، ساختار سازمانی باید باز نه خشک، عاطفه محور نه عقلانیت محور، تعامل محور نه انسجام محور، منعطف، موقتی و اعتماد محور و نه رسمیت محور باشد.

منابع: ۱ - ACKOFF, R.L.(۱۹۹۴), THE DEMOCRATIC CORPORATION, OXFORD UNIVERSITY PRESS, LONDON. ۲ - AHMED, P.K.(۱۹۹۸). "CULTURE AND CLIMATE FOR INNOVATION". EUROPEAN JOURNAL OF INNOVATION MANAGEMENT, VOL.۱ NO.۱, PP.۳۰-۴۳. ۳ - BIERLY, P.E, KESSLER, E.H. AND CHRISTENSEN, E.W. (۲۰۰۰), "ORGANISATIONAL LEARNING. KNOWLEDGE AND WISDOM", JOURNAL OF ORGANISATIONAL CHANGE MANAGEMENT, VOL.۱۳ NO.۶, PP.۵۹۵-۶۱۸. ۴ - BUNGE, M.(۱۹۷۶), A WORLD OF SYSTEMS, REIDEL, DORDRECHT. ۵ - BUNGE, M. (۱۹۸۵a), PHILOSOPHY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY, PART ۱, REIDEL, DORDRECHT

Measuring business excellence. jan ۲۰۰۳ : منبع* تدبیر

تأثیر عوامل ساختاری سازمان

بر بهره‌وری نیروی انسانی محمد عرفانی نیا

سه عامل اصلی ساختاری برای سازمانها می‌توان در نظر گرفت که بیانگر ویژگیهای خاص سازمان هستند. این سه عامل عبارتند از: پیچیدگی، رسمیت و تمرکز در سازمان. الف) پیچیدگی: پیچیدگی به میزان تفکیکی اشاره می‌کند که در سازمان وجود دارد، و به سه دسته تقسیم می‌شود؛ تفکیک افقی، که میزان یا حد تفکیک بین واحدهای سازمانی براساس موقعیت اعضای سازمان را نشان می‌دهد. تفکیک عمودی که به عمق یا ارتفاع سلسله مراتب سازمانی نظر دارد. تفکیک براساس مناطق جغرافیایی که به میزان پراکنندگی واحدها و امکانات و نیروهای انسانی از لحاظ جغرافیایی اشاره دارد. وقتی حرفه‌های متعدد در سازمانی وجود دارند که به دانش تخصصی و مهارت علمی نیاز دارند، سازمان از پیچیدگی بیشتری برخوردار است، زیرا موقعیتهای شغلی متفاوت افراد، ارتباطات را کند کرده و مدیریت را در خصوص هماهنگی بین فعالیتهای آنها، با مشکل مواجه می‌کند. با افزایش سطوح سلسله

مراتب سازمانی، تفکیک عمودی سازمان افزایش یافته و پیچیدگی سازمانی بیشتر می‌شود. سطوح بیشتر، بین مدیریت عالی و عملیاتی سازمان عاملی است بالقوه، جهت مخدوش ساختن ارتباطات که هماهنگی بین بخشهای پرسنلی مدیریت و نظارت بر فعالیتهای عملیاتی توسط مدیریت عالی را دشوار می‌سازد. تفکیک عمودی و افقی را نباید دو مقوله کاملاً مجزا از هم در نظر گرفت. تفکیک عمودی ممکن است پاسخ مناسبی به افزایش تفکیک افقی در سازمان باشد. وقتی تخصص گرایی درون سازمان بیشتر گردد، هماهنگی بین وظایف، ضرورت بیشتری می‌یابد. تفکیک براساس مناطق جغرافیایی، میزان پراکندگی ادارات، کارخانجات و افراد سازمان براساس مناطق جغرافیایی را نشان می‌دهد. مفهوم تفکیک براساس مناطق جغرافیایی، با تفکیک عمودی نیز به کار می‌آید. درحالی که ساختارهای بلند نسبت به ساختارهای تخت دارای پیچیدگی بیشتری هستند، یک سازمان دارای ساختار بلند که از لحاظ جغرافیایی، سطوح اختیارات آن پراکنده است نسبت به سازمانی که کلیه اختیارات آن در مدیریت متمرکز است، خیلی پیچیده تر است. نهایتاً اینکه در بحث تفکیک براساس مناطق جغرافیایی، مسافت بین مناطق نیز مدنظر قرار می‌گیرد. و به طور خلاصه تفکیک براساس مناطق جغرافیایی، سومین عنصر در تعریف پیچیدگی سازمان است که نشان می‌دهد، اگر چه تفکیک عمودی و افقی، واحدهای سازمانی را از هم پراکنده تر ساخته، ولی جدایی واحدها از لحاظ فیزیکی نیز می‌تواند این پیچیدگی را افزایش دهد. (۱)ب) رسمیت: رسمیت به میزان یا حدی که مشاغل سازمانی استاندارد شده اند، اشاره می‌کند. اگر شغلی از میزان رسمیت بالایی برخوردار باشد، متصدی آن، برای انجام دادن فعالیتهای مربوط به آن شغل و اینکه چه موقعی انجام شود و چگونه باید انجام گردد از حداقل آزادی عمل برخوردار است. در چنین حالتی از کارکنان انتظار می‌رود همیشه نهادهای یکسانی را با روش معینی به کار برند که به نتایج از پیش تعیین شده ای منجر گردد. از این رو وقتی رسمیت بالاست، شرح شغلها مشخص، قوانین و مقررات زیاد و دستورالعملهای روشن درخصوص فرایند کار در سازمان وجود دارند. وقتی رسمیت کم است رفتار کارکنان به طور نسبی می‌تواند برنامه ریزی نشده باشد. در چنین موقعیتی، افراد در مشاغل خود در به کارگیری نقطه نظرات خود از آزادی عمل بیشتری برخوردارند. طبیعتاً سازمانها از جهت درجه رسمیت با یکدیگر متفاوتند. «ریچارد اچ. هال» رسمیت حداکثر را از رسمیت حداقل متمایز می‌کند. رسمیت وقتی حداکثر است که رویه های رسمی زیاد باشد و شیوه های انجام کار به طور دقیق مشخص شده باشد (همانند کارخانه خط مونتاژ اتومبیل). وقتی یک موقعیت منحصر به فرد وجود داشته باشد و رویه های رسمی برای انجام کار موجود نباشد، گفته می‌شود که رسمیت در سازمان حداقل است. (۲)ج) تمرکز: تمرکز به سطوحی از سلسله مراتب اختیارات اطلاق می‌شود که می‌تواند تصمیماتی را بگیرند. در سازمانهای متمرکز، مدیران ارشد و آنان که در رأس سازمان هستند حق تصمیم گیری دارند. در سازمانهای غیرمتمرکز همین تصمیمات در سطوح پایین تر گرفته می‌شود. مسئله عدم تمرکز به صورت یکی از معماهای لاینحل درآمده، زیرا در سازمانهایی که دیوانسالاری، به صورت صددرصد رعایت می‌شود همه تصمیمات به وسیله مدیریت عالی سازمان گرفته می‌شود و او بر سازمان کنترل کامل اعمال می‌کند. ولی با بزرگتر شدن سازمان و بالا رفتن تعداد کارکنان، واحدها و دوایر، نمی‌توان همه تصمیمات را به مقام عالی سازمان ارجاع کرد، یا اینکه میزان بار تصمیم گیری بدان حد می‌رسد که یک مقام ارشد نمی‌تواند آن را تحمل کند. بنابراین، نتیجه تحقیقاتی که روی سازمانهای بزرگ انجام شده است نشان می‌دهد که در سازمانهای بزرگ پدیده عدم تمرکز بیشتر رعایت می‌شود. (۳) هرچه مدیران به زیردستان اعتماد بیشتری داشته باشند و آنان را افرادی شایسته بدانند تفویض اختیارات به زیردستان بیشتر خواهد شد و نهایتاً در سازمان عدم تمرکز ایجاد خواهد شد. هرچه مکانیسم های تبادل اطلاعات به نقاط تصمیم گیری بیشتر باشد و سیستم بازخور مناسبی برای ارزیابی نتایج تصمیمات وجود داشته باشد، عدم تمرکز نیز بیشتر خواهد شد. هرچه تصمیمات متخذه به وسیله یک واحد، بر عملیات واحدهای دیگر تاثیر گذارتر باشد، میزان مشارکت سایر واحدها در تصمیم گیری بیشتر می‌شود و این زمینه را برای عدم تمرکز سازمانی فراهم می‌کند. اگر بیشتر تصمیمات در رأس هرم سازمانی گرفته

شود، سازمان متمرکز است. البته مسئله به این سادگی هم نیست. پدیده تمرکز موضوع چندان ساده ای نیست که بتوان گفت چه کسی یا کسانی می توانند تصمیم بگیرند. اگر فردی در رده پایین سازمان نیز تصمیمات متعددی بگیرد، ولی این تصمیمات براساس سیاستهای سازمانی مشخص و برنامه ریزی شده باشد، سازمان مزبور تا حد زیادی متمرکز است. در سازمانهایی که امور به صورت دموکراسی و تصمیمات به صورت جمعی و گروهی گرفته می شود بیشتر می توان شاهد تمرکززدایی بود. یکی از ارکان پدیده تمرکز این است که بینیم کارها و فعالیتهای اعضای سازمان چگونه مورد ارزیابی قرار می گیرد. فرایند ارزیابی مستلزم این است که بینیم آیا کارهای سازمان به صورتی صحیح، عالی یا به سرعت انجام شده است یا خیر؟ اگر کار ارزیابی به وسیله افرادی که در رأس سازمان قرار گرفته اند انجام شود، سازمان متمرکز است (صرفنظر از اینکه چه نوع تصمیماتی گرفته شود). در سازمانهایی که ارزیابی کار افراد به صورت متمرکز انجام می شود، معمولاً سیاستها هم متمرکز است (ولی الزاماً همیشه وضع بدین گونه نیست). (۴) بهره وری نیروی انسانی بهره وری نیروی کار عبارت است از نسبت خروجی کالا یا خدمات معین و یا ارزش پولی آنها به کار ورودی یا میزان کاری که برای تولید آن محصولات به کار گرفته شده است. از آنجا که شرط بقا و تداوم حیات هر سازمانی در این محیط متلاطم و آشفته، ارتقا بهره وری است، و آنچه که در افزایش بهره وری به احتمال زیاد نقش بسزایی دارد، ساختار سازمانی است، بدیهی است که ساختار، با توجه به ویژگیهای محتوایی، ابعادی و محیطی خود اثر قابل ملاحظه ای بر توسعه سازمان دارد، و در واقع آنچه سازمانهای خلاق و بهره ور را از سایر سازمانها متمایز می سازد، همین خصوصیات ساختاری است که مناسب موقعیت و جایگاه آن است. به هر حال، کوشش در جهت ارتقا بهره وری سازمان، با توجه به ساختار و تشکیلات سازمان امکان کشف نارسائیهای ساختاری نهفته در آن را فراهم ساخته و کارکنان را برای انجام موثر وظایف و اداره بهتر امور آماده می سازد. پس ایجاد ساختار مناسب با موقعیت کنونی که محیط همواره در حال تغییر مداوم است، می تواند تاثیر بسزایی در ارتقای بهره وری داشته باشد. در نتیجه بین بهره وری، هماهنگی، تقسیم کار دقیق، گروه بندی صحیح وظایف و ساختار سازمانی مناسب با شرایط موجود، که در نهایت موجب به کارگیری تواناییهای بالقوه و بالفعل افراد و کارکنان می شود، یک رابطه مستقیم وجود دارد. هر چه با انتخاب صحیح و مناسب ساختار سازمانی بتوان در صد بیشتری از این تواناییها را به کار گرفت به همان نسبت می توان بهبود بیشتری را انتظار داشت. عوامل ساختاری و بهره وری با توجه به مطالعه و بررسی نظرات مختلف دانشمندان علم سازمان و مدیریت، عواملی چون استراتژی، اندازه یا بزرگی سازمان، فناوری، محیط و قدرت - کنترل تعیین کننده نوع ساختار هستند و پیچیدگی، رسمیت و تمرکز نمایانگر ارکان اصلی ساختاری هستند که می توانند به گونه های مختلف در آیند. اگر ساختار سازمانی را به دو صورت مکانیکی و ارگانیکی تقسیم کنیم، در ساختار مکانیکی میزان پیچیدگی، رسمیت و متمرکز بودن فرایند تصمیم گیری در سطح بسیار بالایی است ولی در ساختار ارگانیک این سه رکن در سطح پایینی قرار دارند. ارکان عمومی ساختار الزاماً بر سطح عملکرد و رضایت شغلی هر کارمند یا کارگر اثر یکنواختی ندارد. سلیقه شخصی کارکنان و تفسیرهای ذهنی که آنان از ویژگیهای عینی می کنند، باعث می شود تا اثراتی که ویژگیهای عینی بر ساختار و اعضا دارد کاهش یابد. ساختاری که از نظر پیچیدگی، رسمیت و متمرکز بودن سیستم تصمیم گیری در سطح بالایی باشد، معمولاً باعث می شود که رضایت شغلی بیشتر کارکنان کاهش یافته و در نتیجه باعث کاهش بهره وری نیز می گردد. البته این موضوع همیشه صادق نیست، زیرا رسمیت زیاد را هم می توان در ساختار متمرکز و هم در ساختار غیر متمرکز شاهد بود. از طرفی رابطه معکوسی بین پیچیدگی و تمرکز گرایی نیز وجود دارد، زیرا افزایش در تعداد مشاغل و متخصصان و دادن آموزشهای فنی به بیشتر کارکنان، که از شاخصهای پیچیدگی هستند، باعث تمایل بیشتر کارکنان جهت مشارکت در تصمیم گیریها خواهد شد، که از مظاهر عدم تمرکز است. افرادی که به آزادی عمل و خود شکوفایی ارجح می نهند، اگر در سازمان بزرگی مشغول شوند که در آن فرایند تصمیم گیریها بسیار متمرکز باشد، رضایت شغلی زیاد نخواهند داشت. چرا که هر قدر سازمان بزرگتر باشد مسئله نسبت دادن نتیجه کار به خود مشکلتر خواهد شد. در ساختارهای

ارگانیک، انسجام بین اعضا بیشتر می‌شود و افراد تمایل بیشتری دارند تا مسئولیت کارهایی را که در حوزه اختیارات آنان انجام شده است بپذیرند. در رابطه با برخی از فعالیتها، تردیدی نیست که این نوع ساختارها بیشتر مورد توجه و تأیید مدیریت سازمان قرار می‌گیرد. برای اینکه عملکرد و رضایت شغلی کارکنان افزایش یابد، باید تفاوت فردی کارکنان مورد توجه قرار گیرد و ارزیابی عملکرد آنان به صورت عادلانه و با توجه به شایستگی هایشان انجام شود. در سازمانهایی که تمرکز در آنها بسیار زیاد است، هنگام ارزیابی عملکرد کارکنان، در بیشتر موارد مدیران رده بالای سازمان، با اعمال نظرهای افراطی و حتی غیرعادلانه، باعث نارضایتی پرسنل شده، که این موضوع در نهایت باعث کاهش بهره‌وری نیز خواهد شد. لذا برای جلوگیری از این گونه اعمال نظرها، بهتر است با تشکیل کمیسیونهای ارزیابی عملکرد و با روش ارزیابی گروهی، نسبت به ارزیابی عملکرد و شایستگی کارکنان اقدام گردد. منابع: ۱- استیفن پی رایبیز، (تئوری سازمان)، ترجمه: سیدمهدی الوانی و حسن دانایی فر، چاپ چهارم، انتشارات صفار، سال ۱۳۸۰۲ - سیدمحمد مقیمی، (سازمان و مدیریت، رویکردی پژوهشی)، چاپ دوم، انتشارات ترمه، سال ۱۳۸۰۳ - ریچارد ال. دفت، (تئوری و طراحی سازمان)، ترجمه: علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، جلد اول، سال ۱۳۷۷۴ - ریچارد اچ. هال (سازمان، ساختار، فرایند و ره آوردها)، ترجمه: علی پارسائیان و محمد اعرابی، چاپ اول، دفتر پژوهشهای فرهنگی، سال ۱۳۷۶* تدبیر

متناسب سازی ساختار سازمانی شرکتهای چندبخشی

مترجم: مرتضی مرتضوی

چکیده‌های مقاله به بررسی تغییر نگرش ۱۴۵ کارمند سطوح مدیریت می‌پردازد که در متناسب سازی (RIGHTSIZING) شرکت چندبخشی فورچون (که شامل ۵۰۰ شرکت است) مشارکت داشتند. تلاش در جهت ساختاردهی مجدد اینگونه شرکتهای کوچک سازی (DOWNSIZING) برخی از واحدها و درعین حال حجیم کردن (UPSIZING) برخی دیگر منجر می‌شود. همچنین برخی از واحدها نیز بدون تغییر باقی می‌مانند. در این مقاله تفاوت در رضایت شغلی کارکنان در هر سه موقعیت، قبل و بعد از کوچک سازی مورد بررسی قرار گرفته است. بررسیها نشان می‌دهد، رضایت شغلی کارکنان واحدهایی که در جریان متناسب سازی سازمان بدون تغییر باقی ماندند و واحدهایی که کوچک شدند، کاهش محسوسی پیدا کرد. اما رضایت شغلی کارکنانی که به بخش بزرگ شده (UPSIZED) منتقل شدند، تغییر نیافت و یا تغییرات، بسیار اندک بوده است. این تفاوتهای بنیادین با استفاده از تئوری برابری و بررسی ادبیات سندروم بازمانده ۱۱:۴۹ ق.ظ ۱۳/۰۵/۱۳۸۳۱۱:۴۹ ق.ظ ۱۳/۰۵/۱۳۸۳۱۱:۴۹ ق.ظ ۱۳/۰۵/۱۳۸۳۱۱:۴۹ ق.ظ ۱۳/۰۵/۱۳۸۳۱۱:۴۹ در برنامه اخراج کارکنان از شرکت، تبیین می‌شوند. مقدمه‌سازماندهی و ساختاردهی مجدد، الگوی غالب اکثر شرکتهای در دو دهه اخیر بوده است. این تغییرات در ماهیت و ساختار محیط کار، افراد سازمان را تحت تاثیر قرار داده و موجب آشفتگی سازمان شده است که رهبران شرکت باید درباره آن تدبیری بیندیشند. کتابهای مدیریتی معروف از قبیل (TEACHING ELEPHANT TO DANCE) (BELASCO, ۱۹۹۰) و (WHEN GIANTS LEARN TO DANCE) (KANTER, ۱۹۸۹)، ماهیت ناکارا و مسئله ساز ساختاردهی مجدد اکثر شرکتهای را نشان می‌دهد. در ارتباط با ساختاردهی مجدد سازمان، مدیران عالی می‌توانند یکی از سه روش ذیل را انتخاب کنند: روش اول ساختاردهی پورتفولیو است که دربرگیرنده تغییرات در ترکیب رشته‌های مختلف کسب و کار شرکت از طریق خرید یک شرکت یا واگذاری برخی از فعالیتهای جاری است. دوم، ساختاردهی مجدد مالی سازمان، نوعاً شامل تعهد مقدار زیادی از دیون است که مدیران را مجبور می‌کند تا به کسب و کار اصلی بپردازند، جریان آزاد نقدینگی را حذف کنند و رکود سازمانی را به حداقل برسانند تا از بهینه بودن کارایی سازمان اطمینان یابند. نهایتاً، ساختاردهی مجدد سازمان بر این نکته تمرکز دارد که چگونه یک سازمان رویه‌ها و

کارکردهای فعالیت جاری را به منظور انطباق با تغییرات محیطی تغییر می دهد. در هر یک از این موارد، افزایش کارایی و اثربخشی شرکت از طریق تغییرات اساسی در ساختار سازمان اغلب به وسیله کوچک سازی، واگذاری دارائیه‌ها و تملک (ACQUISITION) محقق می شود (BOWMAN SINGH, ۱۹۹۳). کسب چنین نتایجی، به ایجاد اختلال در محیط کاری منجر می شود که می تواند بر پیوند میان کارکنان و سازمان اثر نامطلوب بگذارد. تحکیم پیوند میان کارکنان و سازمان از جمله مسائل مهمی است که رهبران سازمان باید با اتخاذ روشهای مناسب از گسستن آن جلوگیری کنند. با این حال، قرارداد روانشناختی میان کارکنان و سازمان دستخوش تغییرات اساسی شده است؛ به طوری که نقش و جایگاه کارکنان را در سیستم سازمانی در هاله ای از ابهام فرو برده است (HECKSCHER, ۱۹۹۵). کورت لوین در بررسیهای خود دریافت که مدیریت عالی مجبور است تا به مسائل و فرصتهای تحریک کننده پاسخ دهد که از محیط نشأت می گیرد. این پاسخ در شرایط جدید ساختاردهی مجدد و متناسب سازی سازمان، مدیران را بر آن داشته است تا در جستجوی روشها و ترکیبات جدیدی جهت جایگزینی سیستم های ناقص باشند که در برابر تهدیدات محیطی بی اثر هستند و یا قادر به توسعه فرصتهای موجود نیستند. این تغییرات در ساختار سازمان مستلزم اصلاح و تعدیل الگوهای رفتاری و نگرش کارکنان موجود در سازمان است. آرجریس در سال ۱۹۷۳ پیش بینی کرد که یکی از نتایج عدم تناسب بین علائق کارکنان و خواسته های سازمان، عدم رضایت شغلی است. ممکن است سازماندهی مجدد، سازمان را به اهداف خود برساند اما نیازها و خواسته های کارکنان را در کام خود فرو ببرد. بنابراین، در صورتی که توانمندی کارمند مورد غفلت قرار گیرد حس استقلال طلبی وی مورد مخاطره قرار می گیرد. در واقع، وقتی کارمند دریابد که ماهیت کار فاقد مفهوم و اهمیت است، این یک شکست مدیریتی محسوب می شود. تحقیقات در ارتباط با استراتژی و تئوری سازمان، نتایج ساختاری ساختاردهی مجدد را بررسی می کند و پژوهشهای مربوط به رفتار سازمانی به مسئله کارکنان باقیمانده در سازمان و همچنین افراد اخراج شده می پردازد. نورمان (NORMAN) در سال ۱۹۹۵ دریافت که بیش از نصف شرکتهایی که درگیر برنامه کوچک سازی و اخراج بودند، برنامه ای فراتر از ساختاردهی مجدد را دنبال می کردند که شامل انتقال منابع از یک واحد کاری به بخش دیگر می شد. گرچه هر یک از اشکال سه گانه ساختاردهی مجدد می توانند شامل کوچک سازی و اخراج شوند با این حال، وقوع آنها قطعی نیست. سایر ابزارها می توانند جایگزین شوند. برای مثال، ساختاردهی مجدد ممکن است شامل انتقال افراد از یک واحد تجاری به واحدی دیگر باشد که تقاضای نیرو در آن بالا است. با اتخاذ این روش کوچک سازی واحد با انتقال بخشی از کارکنان به واحد دیگر بدون اینکه در مورد اخراج و نهایتاً قطع رابطه با سازمان اقدام جدی صورت گیرد، انجام می شود. تمرکز عمده این بررسی بر روی افرادی است که در واحد کوچک شده باقی می مانند یا به واحد رو به رشد منتقل می شوند. اساساً، انتظار می رود که کارکنان در برابر تغییرات سازمانی عکس العمل نشان دهند، چون تغییرات سازمان یک فعالیت مجزا و انتزاعی نیست بلکه یک فعالیت اجتماعی است که افراد را به خاطر اهداف مشترک گردهم می آورد. بنابراین، زمانی که انسجام گروهی مورد مخاطره قرار می گیرد، افراد در مقابل تغییر مقاومت نشان می دهند. با این حال، تغییرات سازمانی جزء جوهره سازمان است و سازمانهای امروزی ماهیت پویا دارند و بحث ثبات و عدم تغییر تقریباً منتفی است. به طوری که کانتر بیان می دارد: سازمان و افراد وابسته به آن مدام در حال تغییرند و ایستا نیستند. به طوری که از یک طرف ساختار، مشاغل و وظایف تغییر می کنند و از طرف دیگر افراد درون سازمان در مسیر کارراه شغلی خود ارتقا می یابند. گرچه در ارتباط با افرادی که در جریان کوچک سازی همکاران و دوستان خود را از دست داده اند تحقیقاتی صورت گرفته ولی در مورد دیدگاه افرادی که درگیر برنامه کوچک سازی بودند ولی همکاران آنها اخراج نشده اند پژوهشهای زیادی انجام نشده است. هدف این مقاله تغییر نگرش افراد درگیر در جابجایی کارکنان سازمان که به واسطه ساختاردهی مجدد روی می دهد را مورد بررسی قرار می دهد. نظریه ها و فرضیه ها اخراج ها دائمی هستند؛ در واقع اخراج به معنی جدایی اجباری فرد از سازمان به خاطر نیاز به کاهش هزینه هاست. از بازماندگان اخراج؛ یعنی آنهایی که

برای ادامه فعالیت سازمان انتخاب شده اند انتظار می رود که سازمان را در رسیدن به اهدافش یاری دهند. بررسی درمورد نگرش بازماندگان از اخراج نشان می دهد که رضایت شغلی، تعهد سازمانی، مشارکت شغلی و تمایل به ترک خدمت آنها بعد از مشاهده اخراج همکاران به طور محسوسی تغییر یافته است. به علاوه، آنها به حالات روحی همچون عصبانیت، اضطراب و افسردگی، بدبینی، تنفر و بیزاری و استعفا دچار شدند. چنین واکنشهای روحی به انضمام انجام امور با پرسنل کمتر، دوره اخراج را با دشواریهای روبرو می کند. وجود منابع کم و اجبار کارکنان جهت انطباق با این کمبود، آنها را دچار یأس و ناامیدی کرده است. این شرایط باعث می شود تا افراد در حالت انفعالی قرار گرفته و از موضع ضعف با شرایط جدید برخورد کنند. بازماندگان از اخراج زمانی که اخراج همکاران خود را مشاهده می کنند، احساس می کنند که تواناییها و مهارتهای آنها از اهمیت کمی برخوردار است. ناتوانی و ناامیدی که از طریق فرایند ساختاردهی مجدد عارض می شود، کارکنان را به این اندیشه وامی دارد که این یک تقدیر است که آنها را همچنان در سازمان حفظ کرده است. احساس گناه ناشی از ماندن در سازمان زمانی افزایش می یابد که بازماندگان درمی یابند که تلاش و تواناییهای آنها در مقایسه با آنهايي که اخراج شده اند، بیشتر نبوده است. ناراحتی آنها به این خاطر است که نمی دانند بر چه اساسی همکارانشان کنار گذاشته شده اند. هنگامی که بازماندگان خود را با همکاران اخراج شده مقایسه می کنند، اندوه یا خشونت و نگرشهای منفی خود را نسبت به شغل خود که به کاهش انگیزش و رضایت شغلی منجر می شود، بروز می دهند. ممکن است سازماندهی مجدد به اخراج برخی از کارکنان منجر شود، اما منابعی از یک واحد به واحد دیگر منتقل نشود. برای نمونه، انتقال منابع از یک واحد یا بخش در اصل آن واحد را کوچک می کند. در عوض منابعی که به واحد مقصد منتقل می شود به حجیم شدن آن منجر می شود. ممکن است کارکنان به جای اخراج، به واحدهای دیگر منتقل شوند. در این شرایط هم کارکنان منتقل نشده همان احساس گناهی را می کنند که بازماندگان واحدهای کوچک شده. بنابراین، در صورتی که برای سازماندهی مجدد برنامه ریزی مناسبی صورت نگیرد کارکنان احساس می کنند که در جریان این فرایند در حال فنا شدن هستند. در چنین حالتی، تغییر در محیط کار به رقابت منفی فزاینده و باندبازی، افسردگی، تشویش و نگرانی، سرزنش خود، ناامیدی، حس انفعال و... منجر می شود. کارکنان در واحدهای کوچک شده، احساس می کنند که تنزل مقام پیدا کرده اند، چون آنها بخشی از واحد توسعه یافته نیستند که مدیران جهت توسعه منابع آن واحد تلاش می کنند. در این حالت کارکنان واحدهای کوچک شده احساس کم ارزشی می کنند که نتیجه آن آسیب پذیری بیشتر در برابر تغییرات است. در واقع این افراد خود را رها شده تلقی می کنند که این امر به کاهش تعهد سازمانی منجر می شود. یکی از نظریه هایی که در این ارتباط مورد استفاده قرار می گیرد، تئوری برابری است. این نظریه بیان می دارد که افراد سازمان همیشه داده ها و ستاده های خود از یک طرف و مقایسه این دو، با همکاران از طرف دیگر را مدنظر دارند. در صورتی که کارکنان احساس کنند تعدیل نیروی انسانی در فرایند سازماندهی مجدد به عدالت صورت پذیرفته است، عکس العمل مثبتی به آن نشان خواهند داد و تعهد سازمانی آنها کاهش نمی یابد. عکس این حالت هم صادق است یعنی اگر کارکنان احساس بی عدالتی کنند رضایت شغلی و تعهد سازمانی آنها به طور محسوسی کاهش می یابد. در این ارتباط فرضیه ذیل مورد آزمون قرار می گیرد: فرضیه صفر: رضایت شغلی افرادی که در جریان کوچک سازی، در سازمان باقی می مانند کاهش می یابد. از طرف دیگر، سازماندهی مجدد واحدهایی که در آن اخراج صورت نمی گیرد ولی انتقال از یک واحد به واحد دیگر وجود دارد اثرات خاص خود را دارد. در این گونه واحدها رضایت شغلی افرادی که منتقل می شوند در مقایسه با افرادی که در آن واحد باقی می مانند، کمتر کاهش می یابد. گرچه افراد منتقل شده تمایل چندانی به انتقال نداشته باشند اما از دیدگاه تئوری برابری این افراد به واحدهایی منتقل می شوند که تعداد افراد آن واحد برای حفظ سطح تولید افزایش می یابد. ممکن است در واحد توسعه یافته بحث منابع اضافی، آموزش و توجه مدیریت مطرح باشد که این امر باعث می شود که کارکنان منتقل شده احساس کنند که برای آینده شرکت موثر و مهم هستند. گرچه اغلب کارکنان از سازماندهی مجدد و تبعات منفی آن

درهراسند اما افراد منتقل شده نسبت به سازماندهی مجدد کمتر نگرش منفی دارند. چرا که این افراد به واحدهایی منتقل می شوند که مدیریت به آن توجه بیشتری دارد. بنابراین، فرضیه ذیل مطرح می شود: فرضیه یک: افرادی که در جریان کوچک سازی به واحد توسعه یافته منتقل می شوند، رضایت شغلی آنها نسبت به افرادی که در واحد مبدأ باقی ماندند کمتر کاهش می یابد. متدولوژی این مقاله یک پژوهش نیمه تجربی است. افراد مورد بررسی در این پژوهش ۱۸۰ کارمند سطح مدیریت شرکت چندبخشی مجله فورچون بودند که در سراسر ایالات متحده آمریکا گسترده شده اند. مدیران عالی از این افراد خواسته بودند تا در این تحقیق مشارکت کنند. همچنین به آنها تاکید شده بود که موضوع این پژوهش رضایت شغلی است و اطلاعاتی که توسط آنها ارائه می شود کاملاً محرمانه بوده و مشارکت آنها اختیاری است. برای هر فرد مشارکت کننده یک پاکتی ارسال شد که شامل شاخص توصیف شغلی (JDI) و ارزیابی جمعیت شناختی بود. راهنمای شرح مشاغل، مشتمل بر ۷۲ آیتم استاندارد برای سنجش عدم رضایت شغلی است. چون این پرسشنامه دارای ساختار و روایی دقیقی است بهترین ملاک برای سنجش عدم رضایت شغلی است. به همراه توزیع پرسشنامه ها، نامه الکترونیکی ارسال شد و خاطر نشان گردید که یک هفته پس از آنکه پرسشنامه ها را دریافت کردند، پاسخ آنها را برگردانند. شش هفته پس از اجرای JDI شرکت اجرای پروژه ساختاردهی مجدد عمده ای را که به کوچک سازی برخی واحدها و افزایش نیروی انسانی در سایر بخشها منجر می شود را در چندین بخش شرکت اعلام کرد. شش هفته بعد از سازماندهی مجدد، به تمامی مشارکت کنندگان پاکت دومی ارسال شد که شامل JDI بود. مجدداً یک نامه الکترونیک جهت یادآوری ارسال شد. ۱۴۵ نفر از این پرسش شوندها پاسخی خود را به موقع ارسال کردند و ۳۵ نفر بقیه یا پاسخها را برنگرداندند یا پاسخهای آنها برای این تحقیق مناسب نبود. افراد در یکی از سه گروه که بیانگر موقعیت آنها بعد از ساختاردهی مجدد بود، گمارده شدند. گروه منتقل شده، شامل ۴۲ نفر بودند که بعد از سازماندهی یا به عنوان شغلی جدید و یا مکان جدیدی منتقل شدند. گروه باقیمانده در سازمان (PERSISTENT GROUP)، شامل ۵۳ نفر بودند. این گروه افرادی بودند که در واحدی که همکاران آنها منتقل شدند همچنان پابرجا ماندند. گروه سوم بدون تغییر بودند که شامل ۵۰ نفر بودند. این گروه افرادی بودند که همکاران آنها در جریان سازماندهی مجدد منتقل یا اخراج نشدند و خود نیز در آن بخش بدون تغییر باقی ماندند. داده های نموداری و توصیفی این سه گروه در جدول یک آمده است. افراد مورد نظر برای انتقال توسط رئیس مستقیم انتخاب شدند و این انتخاب یک طرفه و از بالا-به پایین بود. همچنین در مورد تمایل یا عدم تمایل آنها به انتقال با کارکنان مشورتی نشده بود. گرچه معیار مشخص و واضحی برای برنامه انتقال وجود نداشت اما نکته قابل توجهی که مشاهده شد این بود که بیشتر گروه منتقل شدگان دارای جنسیت مرد، جوانتر و با سابقه کمتر بودند (p تجزیه و تحلیل و نتایج کاربردهای آماری تحقیق مشتمل بر یکسری از تجزیه و تحلیلهای کوواریانس (ANCOVA) است. همچنین برای مقایسه سه گروه منتقل شدگان، افراد باقیمانده و افراد تغییر نیافته طرح گروه کنترل غیرهمسان به همراه پیش آزمون و پس آزمون استفاده شد. تجزیه و تحلیل کوواریانس برای گروههای غیرهمسان مناسب است و به نمرات پیش آزمون اجازه می دهد تا به عنوان یک COVARIANT عمل شود. این کنترل ها برای تفاوت در نمرات میان گروهها قبل از سازماندهی مجدد است. همچنین این کنترل برای هر گونه اثر یادگیری است که ممکن است به خاطر انجام تکراری ابزارهای سنجش یکسان اتفاق بیفتد. چون رضایت شغلی دارای ساختار چندبُعدی است، پنج تجزیه و تحلیل کوواریانس برای ارزیابی تفاوت میان گروه منتقل شده، افراد باقیمانده و افراد تغییر نیافته با هر یک از عوامل رضایت شغلی مورد استفاده قرار گرفت. شاخص توصیف شغلی (JDI) ابعاد رضایت شغلی را با ماهیت کار، حقوق، سرپرستی، ارتقا و همکاران مورد بررسی قرار می دهد. چون احتمال رخداد خطای نوع اول با افزایش تعداد آزمونها افزایش می یابد، بنابراین، روش BONFERRONIS مورد استفاده قرار گرفت. مشخصه این روش این است که سطح معنی داری برای هر تجزیه و تحلیل کوواریانس باید یکصدم (۰،۰۱) باشد. همچنین سطح آلفا در این روش پنج صدم (۰،۰۵) است. آزمون فرضیات نیز به منظور

همگونی واریانس و نرمال بودن، با استفاده از روش غربالی صورت گرفت. تجزیه و تحلیل کوواریانس تفاوت معنی داری را در رضایت شغلی بعد از سازماندهی مجدد میان منتقل شدگان، افراد باقیمانده و افراد تغییر نیافته نشان می دهد. به علاوه، آزمون T تغییرات معنی داری را در رضایت شغلی میان معیار قبل از آزمون و پس از آزمون (P) همانند فرضیه یک، فرضیه دو نیز مورد تایید قرار گرفت. در حالی که میانگین های هر بعد از رضایت شغلی اندکی پایین تر از نمره های پس از آزمون برای گروه منتقل شده بود، اما این پایین بودن اندک از لحاظ آماری معنی دار نبود. همان طوری که پیش بینی شده بود، این کاهش کمتر از کاهش مشاهده شده در گروه باقیمانده بود، به طوری که تفاوت معنی داری در رضایت شغلی گروه منتقل شده بعد از سازماندهی مجدد وجود نداشت. جالب توجه اینکه گروه تغییر نیافته نیز کاهش در رضایت شغلی را نشان دادند. این کاهش در حالی که کمتر از کاهش در گروه باقیمانده از تغییر بود، اما بیشتر از گروه منتقل شده بود. این تغییرات از لحاظ آماری معنی داری نبودند. تجزیه و تحلیل های بعدی نشان دادند که کاهش در رضایت شغلی گروه باقیمانده به همراه عدم تغییر در رضایت شغلی گروه منتقل شده، به ایجاد تفاوت معنی داری در رضایت شغلی میان دو گروه منجر شد. رضایت شغلی گروه منتقل شده با ماهیت کار، حقوق، سرپرستی و ارتقا، از لحاظ آماری به نسبت گروه باقیمانده بعد از سازماندهی مجدد بالاتر بود (P بحث و تبادل نظر این تحقیق به منظور ارزیابی یافته های پژوهش در مورد افراد باقیمانده بعد از سازماندهی مجدد بالاتر بود (P بحث و تبادل نظر این تحقیق به درگیر فعالیتهای سازماندهی مجدد بودند ولی همانند همکاران خود اخراج نشده اند، تعمیم داده شود. بخصوص، اثر سازماندهی مجدد شرکت بر رضایت شغلی این گونه افراد مورد بررسی قرار گرفته است. نظریه برابری، کاهش رضایت شغلی افراد باقیمانده را با توجه به ابعاد ماهیت کار و حقوق بررسی می کند. در صورتی که انتظار این باشد که سطح بهره وری در واحد کوچک شده ثابت بماند، از افراد گروه باقیمانده در آن واحد، انتظار می رود که نسبت به زمان قبل از سازماندهی مجدد تلاش بیشتری کنند چرا که قرار است کار ثابتی را با تعداد نفرات کمتری انجام دهند. در این حالت گرچه تلاش آنها بیشتر می گردد ولی افزایشی در حقوق و مزایا مشاهده نمی شود. از دیدگاه نظریه برابری، افراد همیشه داده ها و ستاده های خود را با همکاران خود از یک طرف و از طرف دیگر داده ها و ستاده های فعلی خود را با داده ها و ستاده های قبل از تغییر مقایسه می کنند و در صورتی که احساس نابرابری کنند، فعالیتهای خود را طوری تنظیم می کنند که احساس کنند چنین رفتار و عملکردی عادلانه است. ویک (WEICK)، معتقد است در صورتی که احساس نابرابری افراد کنترل نشود به نارضایتی منجر می شود. از آنجایی که از افراد باقیمانده انتظار می رود تا بدون دریافت مزایای بیشتر، تلاش زیادی کنند، بنابراین احساس برابری آنها از بین می رود. میزان رضایت نسبت به ادارات و سرپرستان نیز متفاوت است که معمولاً ناشی از عوامل زیر است: اعضای گروه باقیمانده ممکن است احساس کنند که سرپرستان آنها بیشتر به جای اینکه منافع کارکنان را در نظر بگیرند، منافع خود را مورد توجه قرار می دهند. افراد منتقل شده در پستهای جدید خود، امکانات و آموزشهای جدید دریافت می کنند. برای مثال ممکن است افراد منتقل شده یک دوره آموزشی دوهفته ای را بگذرانند یا بین آنها رایانه های همراه (LAPTOP) توزیع شود. یافته های تحقیق COVIN KILMAN نشان می دهد که عوامل مثبت فرایند تغییر عبارتند از مشارکت کارکنان در فرایند تغییر، تعهد و حمایت جدی مدیریت و ارتباطات باز و شفاف. توجه به این امور باعث می شود که افراد منتقل شده، در فعالیتهای واحد جدید تلاش کرده و در توسعه آینده شرکت سهیم باشند. در ارتباط با بعد ارتقا، نیز باید گفت که میزان رضایت افراد بستگی به میزان توجه مدیریت و منابع تخصیصی به آن واحد دارد. معمولاً واحدی که افراد به آن منتقل می شوند از نظر مدیریت اهمیت بیشتری دارد و به همین علت، منابع بیشتری به آن واحد اختصاص می یابد. بنابراین، فرصت ارتقا در چنین واحدهایی بیشتر است و در نتیجه رضایت شغلی نیز بالاست. اما چنین مزایایی در واحدهایی که افراد آن به واحد دیگری منتقل شده اند، وجود ندارد. چون این واحدها کوچک شده اند و تعداد نیروهای آن کاهش یافته است، بنابراین، منابع کمتری به آن اختصاص می یابد و از طرف دیگر از کارکنان باقیمانده انتظار می رود که سطح تولید قبلی را حفظ کنند، در

صورتی که این تلاش بیشتر، هیچ مزایای جانبی برای آنها ندارد. بنابراین، این گونه افراد معمولاً در فرایند تغییر، با احساس تنش و اضطراب مواجه می شوند. محدودیتها و پیشنهادات این تحقیق در فرایند پژوهش با دو محدودیت مواجه بود: ۱- تعمیم نتایج این تحقیق تنها به محیط مورد بررسی و نمونه انتخاب شده محدود است. مشخصه این تحقیق این بود که داده ها از یک سازمان در عین حال بزرگ انتخاب شده بود. برای بررسی بهتر موضوع لازم است شرکتی با اندازه های مختلف و سبکهای متفاوت مدیریتی انتخاب شوند. به این ترتیب، نتایج سازگار حاصله از پژوهشهای مختلف می تواند قابلیت تعمیم یافته های این تحقیق را تقویت کند. ۲- گرچه این پژوهش رضایت شغلی قبل از سازماندهی مجدد را مورد بررسی قرار داد و قادر بود آشکارا آن را کنترل کند، با این حال، در ارتباط با تغییر در رضایت شغلی، فقط یک نقطه زمانی بعد از سازماندهی مجدد مورد ارزیابی قرار گرفت. اگر در طول زمان رضایت و نگرشهای افراد متغیر باشد، برای بررسی بهتر و دقیق تر باید از طرحهای بلندمدت استفاده شود. با این حال، درک اثرات فوری استراتژی های تغییر مستلزم تبیین نتایج کوتاه مدت سازماندهی مجدد است. همچنین درک تغییرات عمده در سازمان مستلزم در نظر گرفتن دوره زمانی نسبتاً بلند است. گرچه این محدودیتها باید مورد توجه قرار گیرند اما این پژوهش به دو طریق به ادبیات تحقیق کمک می کند: اول، ارزیابی مربوط به گذشته رضایت شغلی قبل از سازماندهی مجدد مورد اعتماد واقع نشد. دوم، این پژوهش به تعمیم پذیری نتایج مطالعات بازمانگان از اخراج به افرادی که در طول سازماندهی مجدد شرکت که در آن هیچ فردی اخراج نشد، در مشاغل خود باقی ماندند، اشاره دارد. این تعمیم پذیری به توصیف گزینه ای (ALTERNATIVE EXPLANATION) رضایت شغلی کاهش یافته بازمانگان اشاره دارد. احساس گناه ناشی از ماندن در سازمان در حالی که همکاران وی از سازمان اخراج شده اند و توصیف گزینه ای ممکن است به احساس نابرابری و حجم بالای کار منجر شود. بنابراین، تحقیقات آتی باید مستقیماً این مفاهیم، حجم بالای کار و نابرابری را مورد آزمون قرار دهند. نتیجه گیریدر فرایند سازماندهی مجدد لازم است که مدیران اثرات سازماندهی مجدد و تغییر بر روی کارکنان را درک کنند. مدیر باید به طور موثر به همان نسبت که با تغییرات داخلی سازمان خود سروکار دارد، تغییرات محیطی را نیز مدنظر قرار دهد. محققانی که ساختار سازمانی را مورد بررسی قرار می دهند بر این نکته تمرکز دارند که چگونه فعالیتهای کسب و کار خود را به صورت بهینه سازماندهی کنند که دارائیهای واقعی خود را بهینه کرده و نیازهای متغیر بازار را برآورده سازند. در دنیای متغیر امروز، حتی محیط تجاری متلاطم، تلاشهای مداوم سازماندهی مجدد، کوچک سازی و ساختاردهی مجدد برای برآورده ساختن نیازهای خارجی ضروری است. با این حال، اثرات تغییرات دائمی سازمان بر سرمایه های انسانی کمتر مورد توجه قرار گرفته است که این تحقیق سعی کرد تا زوایایی از این پدیده را نمایان سازد. منبع: ORGANIZATIONAL: SPECIAL ISSUE: vol. ۲, No. ۳, ۱۹۹۹ MANAGEMENT

DOWNSIZING *تدبیر

بررسی دلایل تغییر ساختار سازمان های دولتی

در کشورهای در حال توسعه (با استفاده از آراء داگلاس نورث)

تغییرات سازمانی یکی از مسایلی است که همواره ذهن گروهی از اقتصاد دانان که امروزه نهادگرایان جدید معرفی میشوند را به خویش مشغول داشته است. پیگیری اتفاقاتی که پیش و بعد از رخ دادن چنین اتفاقی در سطح نظام اجتماعی و اقتصادی رخ میدهد

خود نکته ای است که ذهن کارشناسان امر را به خویش معطوف مینماید؛ چرا که در حد خویش باعث تغییر شیوه تخصیص منابع اقتصادی خواهد شد و از سوی دیگر نتایج متفاوتی را (نسبت به قبل از تغییر) برای اجزای مختلف جامعه به همراه خواهد داشت. شاید یکی از ویژگی های نگاه نهادی آن باشد که فروض ابتدایی آن منحصر به تحلیل های مرسوم نبوده در روش شناسی خویش، نوعی

آزادی عمل در خصوص امکان حرکت پژوهشگر را در لایه های مختلف نظام اجتماعی به وی اعطا مینماید و نوع روابط گروهها، انواع مختلف محدودیت های حاکم بر آنها، چگونگی انتخاب رفتار بهینه در ساخت های نهادی و .. را مد نظر خویش قرار میدهد . در این نوشتار بر آنیم که به بررسی اجمالی این نکته پردازیم که چرا در کشورهای توسعه نیافته ساخت سازمانها دچار تغییر میشود و نقش گروههای ذینفع در این تغییرات چیست؟ ۱- تفاوت نهادها با سازمانها به تعبیر نورث، بایستی نهادها را از سازمانها تفکیک نمود بدین معنا که در تعریف، نهادها قوانین بازی یک جامعه یا به صورت رسمی تر، محدودیت های تدبیر شده بشری هستند که تعامل های انسانی را ساختار می دهند. نهادها از قواعد رسمی و محدودیت های غیررسمی و مشخصه های تقویت کننده هر دو تشکیل شده اند و این در حالی است که سازمانها، بازیگران هستند؛ گروه های افراد که توسط یک مقصود مشترک برای دستیابی به اهداف، محصور شده اند که شامل پیکره های سیاسی، (مانند احزاب، شورای شهر، کارگزاران تنظیم گر و ...)، پیکره های اقتصادی (شرکتها، اتحادیه های کارگری، مزارع خانوادگی)، پیکره های اجتماعی (کلیساها، کلپها، همکاری های ورزشی و ...) و پیکره های آموزشی (مدارس، مراکز کارآموزی و ...) می باشد. ۲- دولت در مقام تعریف دولت نهادی شناخته می شود که در خشونت مزیت نسبی دارد و بر محدوده ای جغرافیایی فرمان می راند که حدود آن را قدرت دولت در اخذ مالیات تعیین می نماید؛ هنگام ار ایه تعریف، بر این نکته تأکید می شود که کلید شناخت دولت، توان بکارگیری خشونت (بالقوه) و بدست گرفتن منابع است. هنگامیکه بحث دولت مطرح می شود، این نکته بیش از پیش مورد واکاوی قرار می گیرد که دو نوع تبیین از دولت وجود دارد: ۱- تبیین براساس نظریه قرارداد ۲- تبیین براساس نظریه استثمار یا غارتگری در تبیین براساس نظریه قرارداد که احیاء کنندگان آن اقتصاددانان نئوکلاسیکی می باشند، دولت نقش حداکثرکننده ثروت را دارد. این رویکرد، تبیینی است که برای توسعه بحث حقوق مالکیت بکار می رود. تبیین براساس نظریه استثمار یا غارتگری را مارکسیست ها و برخی دیگر از نئوکلاسیک ها مورد تایید قرار داده اند؛ در این تبیین دولت نماینده یک گروه یا طبقه است که وظیفه اش استخراج درآمد از گروهی از مردم به نفع گروهی دیگر باشد؛ شاید لازم به تأکید نباشد که دولت غارتگر مجموعه حقوق مالکیتی را تعریف می کند که درآمد گروه صاحب قدرت را بدون توجه به پیامدهای آن بر ثروت کل جامعه به حداکثر می رساند؛ به نظر می رسد که با این مقدمه در مورد دولت و حدود آن بتوان بحث تغییر ساختار سازمان را که بخشی از بدنه دولت است مورد تحلیل و واکاوی قرار داد. واقعیت آن است که تعریف و تبیین حقوق مالکیت وظیفه هر دولتی شناخته می شود و کلیدی ترین وظیفه دولت ها تعریف و تبیین این حدود است. ۳- دولت و مجریان اوامر به تعبیر اقتصاددانان نهادگرا، در هر ساخت، یک زیربنا برای تعریف و اجرای مجموعه ای از حقوق مالکیت تعریف و طراحی می شود که متضمن تفویض قدرت به نمایندگان فرمانرواست؛ به تعبیر دیگر، اشخاصی که حکم نمایندگان دولت را دارند، اقدام به اجرای احکام و فرمان های دولتی می نمایند؛ حال این بستگی به قدرت دولت و نوع نگرش کارگزاران تحت امر دولتی دارد که به چه میزان به مجریان خویش اجازه آزادی عمل، آن هم به صورت متفاوت از فرامین بدهند. در این راه، فرمانروا گروهی را مأمور می کند تا بر اعمال مجریان نظارت کافی داشته باشند تا دقیقاً اهداف فرمانروای دولتی محقق گردد؛ آزادی عمل نمایندگان مجری فرمان، به معنی کاهش قدرت فرمانرواست و این امر به معنای کاهش رانت انحصاری فرمانروا خواهد بود. ۴- نهادها، سازمانها و وابستگی به مسیر طی شده تاریخی یکی از بحث های بسیار مهمی که نهادگرایان بر آن تأکید دارند، بحث وابستگی نهادی به مسیر طی شده می باشد و از این موضع پای تحلیل های تاریخی در اقتصاد باز می شود. در بحث مذکور، سخن از این است که تغییرات نهادی در اغلب جوامع به آسانی رخ نمی دهد به دلیل اینکه نهادهای اجتماعی آن جوامع به مسیر طی شده تاریخی وابستگی دارند و معمولاً درخت نهادها به واسطه ایدئولوژی و بر ساخت های ذهنی مردم آبیاری و روز بروز تنومندتر می گردد؛ آبیاری شدن نهادهای موروث از تاریخ، باعث می شود تا تغییرات در جامعه نیاز به زمان طولانی داشته، در کوتاه مدت (مگر در شرایط کاملاً استثنایی) امکان وقوع نداشته باشد. این معنا را می توان از منظری دیگر نیز مورد واکاوی قرار داد.

هنگامی که در جامعه‌ای نیاز به تغییرات نهادی احساس شود، ممکن است تغییرات رسمی به واسطه دستور دولتمردان به آسانی رخ دهد و قوانین و آیین‌نامه‌ها تغییراتی کنند اما این تحولات در زمینه حدود غیررسمی به سختی و با دشواری هر چه تمامتر امکان وقوع دارد. همین امر باعث می‌شود تا علی‌رغم تصویری که در میان برخی دولتمردان وجود دارد، تغییرات به آسانی صورت نپذیرد.

۵- مکانیزم تغییرات سازمانی با مقدماتی که در بخش‌های قبلی ذکر شد حال سوال اصلی آن است که تغییر در سازمانها از منظر دخالت گروه‌های ذینفع چگونه امکان وقوع دارد؟ به تعبیر داگلاس نورث، سازمان‌ها موجودیت خود را به ماتریس نهادی می‌یابند و در واقع گروه‌های ذی‌نفع پیش روی هستند که جاودانگی آن ساختار نهادی را بیمه می‌کنند. اگر منافع این گروه‌ها تحت تأثیر مسایل جانبی قرار گیرد، احتمال تغییر و تحولات در سازمان‌ها بالا خواهد بود و در صورتی که منافع این گروه‌ها مانند قبل باشد و تعرضی به آن صورت نگیرد، عملکرد این گروه‌ها به نحوی خواهد بود که وابستگی به مسیر طی شده را بیمه نماید. در اینجا تبیین این نکته ضروری بنظر می‌رسد که هنگامیکه شرایط رقابتی در عرصه سیاست حاکم باشد و در شرایطی که نوع انتخاب سیاسی افراد و گروه‌ها از نوع دموکراتیک است و احزاب بصورت مستقل در جامعه فعالیت مینمایند، قدرت چانه زنی گروه‌های مختلف موضوعیت پیدا میکند و نتیجه نهایی در تغییرات سازمانی را قدرت چانه زنی گروه‌ها تعیین مینماید؛ ولی در صورتیکه رویه رقابتی در عرصه سیاسی مطرح نباشد، تغییرات سازمانی به نفع گروه انحصارگر خواهد بود و خواسته‌های آن گروه است که تعیین میکند تغییرات سازمانی به چه نحوی باید باشد. در این شرایط وضعیت به گونه‌ای خواهد بود که قدرت انحصاری گروه حاکم بیش از قبل استحکام پیدا کند. بنظر می‌رسد که در این وضعیت گروه انحصارگر از تمام ظرفیت‌های نهادی شامل آیین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها و .. در جهت تحکیم تغییرات صورت گرفته در سطح سازمان استفاده نمایند. شاید لازم به توضیح نباشد که در اینجا بحث اصلی میزان کارایی یا کارآمدی تغییرات صورت گرفته نمی‌باشد بلکه مساله اصلی جابجایی منافع است که با ظاهری آراسته و احتمالا- با الفاظ زیبایی مانند تمرکز زدایی، افزایش کارایی عملکرد دولت و .. برای جابجایی منافع در اذهان عمومی مطرح میشود. ملاحظه می‌گردد که تغییرات سازمانی در نتیجه نارضایتی گروه‌ها از وضعیت موجود امکان وقوع دارد و در غیر اینصورت نایستی انتظار تغییرات سازمانی را داشت. در هر صورت "زمانی که سازمان‌ها با منافع متفاوت پدیدار می‌شوند (نوعاً در نتیجه نارضایتی از عملکرد سازمان‌های موجود) و از سویی تناقض بنیادی میان سازمان‌های مسلط بر تغییر نهادی را نتوان در چارچوب نهادی موجود تعدیل کرد، انقلاب‌ها [در درون سازمان‌ها] بوقوع می‌پیوندند. نهادها [و سازمان‌های] سیاسی [و حتی اجتماعی] تنها اگر توسط سازمان‌هایی که به استمرار آنها علاقمند هستند حمایت شوند، امکان ثبات دارند. در غیر اینصورت هر روزه با مشکلات و تنگناهای فراوانی روبرو خواهند شد و امکان ادامه حیات و بقای آنها کاهش خواهد یافت."

* ۱=CurPage&ID=۶۱/Item.asp?Coverstory/CoverstoryF/ http://old.ires.ir/

تحول ساختاری یا تحول فرهنگی

تغییر و تحول ساختاری همواره در نظام دولتی کشور به عنوان یک راه حل اساسی مورد توجه بوده و دولتها در دوره‌های مختلف کوشیده‌اند تا از این طریق نظام اداری را متحول ساخته و اصلاح نمایند. تغییرات تشکیلاتی متعدد و متنوع نشانگر این گرایش متولیان ساختار کلان دولت است. اما نکته‌ای که در این میان مغفول مانده است کارکرد ساختار دولت است. در حالی که همه نظرها متوجه ساختار می‌باشند، نحوه عملکرد و کارکردهای ساختار فراموش می‌شوند. مشکل سازمانهای اداری کشور قبل از آنکه ناشی از نقص ساختاری باشد، حاصل بی‌انگیزگی نیروی کار، فرهنگ سازمانی کارگزاران، و شیوه‌های ناکارآمد انجام امور... می‌باشد. مدیران سازمان و مدیریت در دولت به جای آنکه پی‌جوی علل بی‌انگیزگی کارکنان، اصلاح روشهای کار و ترویج فرهنگ تقدس کار باشند که اقداماتی دشوار و دیربازده می‌باشد، بلافاصله از ساده‌ترین و در دسترس‌ترین راه‌ها حلها که همانا

تغییرات تشکیلاتی است استفاده کرده و با این اقدام نوید اصلاح نظام اداری را به همگان می دهند. تغییرات تشکیلاتی از قبیل ادغام، حذف و تقسیم سازمانها و جابجایی پستهای سازمانی اگر باتوجه به عملکردها و فرهنگ حاکم بر آنها صورت نگیرد، فاقد ارزش بوده و صرفاً نشانگر تغییراتی صوری و بی حاصل در اصلاح نظام دولتی است. فرضاً ادغام دو وزارتخانه، بدون آنکه در وظایف آنها تجدیدنظری صورت گیرد، یا برخی از وظایف آنان حذف شود، یا در روشهای کار و نگرش کارکنان تحولی بوجود آید؛ جز آنکه سازمانی بزرگتر، دارای لختی و کندی بیشتر و غیرقابل کنترل بوجود آورد، نتیجه دیگری نخواهد داشت. هرگاه تاکید بر تغییرات ساختار تشکیلاتی قرار گیرد و از عملکردها و فرهنگ سازمانی که روح تشکیلات را می سازد، غفلت شود نتایجی که موردنظر است حاصل نخواهد شد. نکته مهم دیگری که در اصلاح نظام اداری و تغییرات ساختاری باید در نظر داشت تعریف علمی ساختار سازمانی از طریق شناسایی اجزا متشکله آن است. ساختار سازمانی در نمودار تشکیلاتی سازمان خلاصه نمی شود. بلکه شامل میزان پیچیدگی، میزان رسمیت و میزان تمرکز یا عدم تمرکز سازمانی است. پیچیدگی نشان دهنده میزان تنوع و تعدد وظایف سازمان بوده و هر قدر ماموریتها متنوع تر و پیچیده تر باشند و تقسیم کار در سازمان بیشتر باشد، سازمان از پیچیدگی بیشتری برخوردار است. میزان رسمیت در ساختار گویای آن است که تا چه حد مقررات و قوانین و دستورالعملها در سازمان جاری هستند و تا چه میزان کارها براساس استانداردها و ضوابط از پیش تعیین شده صورت می گیرند. هر قدر سازمان دارای قوانین و مقررات بیشتری برای انجام امور باشد، میزان رسمیت آن بالا تر خواهد بود. تمرکز و عدم تمرکز نیز نشان دهنده میزان تفویض اختیار به سطوح پایین سازمان در تصمیم گیری هاست. هرگاه واحدهای سازمانی از اختیارات بالایی در تصمیم گیری برخوردار باشند. سازمان غیرمتمرکز بوده و در حالتی که تمام تصمیمات در راس هرم سازمانی انجام شود، درجه تمرکز ساختاری بالاست. باتوجه به مطالب گفته شده می توان نتیجه گرفت که اصلاح ساختاری صرفاً تغییر پستهای سازمانی و شکل تشکیلاتی نیست، بلکه تغییر و اصلاح در سه جزء متشکله ساختار، یعنی پیچیدگی، رسمیت و تمرکز است که تحول ساختاری را بوجود می آورد. اگر مسئولان ساختار سازمانی کلان کشور مایلند اصلاح ساختاری صورت گیرد، باید از حیطه وظایف سازمانهای دولتی بکاهند و وظایف آنها را به دیگر بخشها و بویژه به سازمانهای غیردولتی بسپارند. باید قوانین و مقررات دست و پاگیر را تعدیل کرده و انعطاف پذیری ضوابط را هدف اصلاح ساختار قرار دهند و سرانجام با تفویض اختیارات بیشتر به واحدهای تابعه میزان تمرکز سازمانی را کاهش دهند و همه اینها مستلزم «اعتماد» نظام دولتی به مردم و سایر بخش های جامعه می باشد. تا زمانی که جو بی اعتمادی بر روابط مردم و سازمانهای دولتی سایه افکننده باشد و بدبینی سازمانها به مردم همچنان ادامه داشته باشد، نمی توان امید هیچ اصلاح ساختاری موثری داشت و تغییرات تشکیلاتی، تلاش بیهوده ای است که بنیادهای نظام اداری را اصلاح نکرده و موجب هیچگونه بهبودی نخواهد شد. بدین ترتیب اصلاحات ساختاری مستلزم بوجود آوردن فضای اعتماد در جامعه می باشد و قبل از آنکه اصلاحات جنبه ساختاری داشته باشند، وجه فرهنگی آنها قابل توجه است. تحولات ساختاری موخر بر تحول فرهنگی است، ایجاد فضای اعتماد در جامعه از کنترلهای سازمانی و مآلاً وظایف دولت خواهد کاست و ایجاد دولتی کوچک و کارآمد را ممکن خواهد ساخت. کاهش وظایف دولت، واگذاری و حذف برخی وظایف، کاهش مقررات و قوانین، و تفویض اختیار به واحدهای سازمانی که تماماً نشانگر اصلاح ساختاری است زمانی تحقق می یابد که «اعتماد» روابط دولت و مردم را شکل داده باشد. البته سازمانها باید تاوانهایی برای جاری شدن اعتماد در جامعه بپردازند و وقوع برخی رخدادها نباید آنها را از ترویج فرهنگ اعتماد متقابل و تفاهم و همدلی با مردم باز دارد. امید آنکه با تحول فرهنگی در جامعه ای که واجد بنیادهای فرهنگی قوی و مستحکم است، اصلاحات ساختاری به سهولت انجام شده و کشور از بسیاری مشکلات ساختاری و تشکیلاتی رهایی یابد. *تدبیر

علی تدین - حسین نوایی خلاصه: در این مقاله که مربوط به سخنرانی مشترک جناب آقایان تدین و نوایی در جلسات هفتگی هیات مروجان رهبری و مدیریت اسلامی می باشد، ابتدا تعاریف مختلف از شهر ارائه شده است. سپس سه الگوی مطرح در اداره شهر که شامل سیستم غیر متمرکز در نظام های فدرالی، سیستم غیر متمرکز در نظام های متمرکز، و سیستم فرانسوی (ناپلئونی) می باشد، ارائه شده است. در ادامه تاریخچه و نحوه اداره شهر در ایران در سه مقطع زمانی از آغاز تا انقلاب مشروطیت، بین دو انقلاب (انقلاب مشروطه و انقلاب اسلامی)، و بعد از انقلاب اسلامی تا کنون بیان شده است. یکی از چالش های کنونی اداره شهرها مسئله مدیریت یکپارچه شهری می باشد که در این مقاله الزامات مدیریت یکپارچه شهری در دو سطح ملی و منطقه ای مورد بررسی قرار گرفته است. در بخش پایانی مقاله ساختار دولت شهر اسلامی مبتنی بر نظام ولایت فقیه تشریح شده و راهکارهایی برای پیاده سازی آن ارائه شده است. مفاهیم کلیدی: شهر، مدیریت شهری، دولت شهر اسلامی، نظام ولایت فقیه. تعاریف شهر: در یونان، شهر جایی است که علاوه بر ویژگی های قانونی که یک شهر باید داشته باشد، پارک، ورزشگاه و تالار عام داشته باشد. در هند، معبد، قصر و بازار، در اروپا بازار و حکومت محلی مستقل باید داشته باشد. مسلمانان؛ جایی را شهر می دانستند که مسجد جامع، بازار و مدرسه داشته باشد. اگر بخواهیم تعریفی امروزی از شهر ارائه دهیم می توانیم بگوئیم شهر مجموعه‌ی مرکبی از عوامل طبیعی اجتماعی و محیط های انسان ساخت است که در آن جمعیت ساکن، متمرکز شده است. البته در دیدگاه مختلف تعاریف گوناگونی از شهر ارائه شده است به عنوان مثال در جامعه شناسی می گویند شهر جایی است که شغل اکثر آنها غیر کشاورزی است یا جغرافی دانان بیشتر به یک اجتماعی باشد یا به لحاظ اقتصادی می گویند شهر جایی است که شغل اکثر آنها غیر کشاورزی است یا جغرافی دانان بیشتر به یک فضای جغرافیایی و فضای شهری تأکید می کنند و به موقع جغرافیایی و مکانی که شهر در آن واقع شده تأکید بیشتری دارند. الگوهای اداره شهری معمولاً سه الگوی اداره شهری ارائه می شود که عبارتند از: الف- الگوی اول سیستم غیر متمرکز در نظام های فدرالی است که در ایالات متحده آلمان و هند ارائه می شود. این شکل حکومت شهری منجر به مدیریت شهری شده که مدیر شهری مدیر اجرایی شهر است. شکل دوم، شکل کمیسونی است که مردم شهر به جای اینکه افراد را انتخاب کنند کمیسیون هایی را انتخاب می کنند و این کمیسیون های مختلف از بین خودشان یا اینکه مردم از بین خود کمیسیون ها یک نفر دیگر را به عنوان شهردار انتخاب می کنند شهردار فقط رئیس جلسه شورای شهر است و به آن صورت حالت اجرایی ندارد. این شکل به حالت شهردار ضعیف شورا است. در این شکل هم مردم اعضای شورای شهر را انتخاب می کنند و قدرت اصلی دست اعضای اصلی شورای شهر است از طریق کمیته هایی که شورای شهر دارد شهر را اداره می کند و در این شکل هم شهردار معمولاً قدرت آنچنانی ندارد. ب- نوع دیگر سیستم غیر متمرکز در نظام های متمرکز است که به سیستم بریتانیایی هم شهرت دارد. کشورهایی که از این الگو تبعیت می کنند، انگلستان، استرالیا، کانادا، ژاپن و کشورهای اسکاندیناوی هستند. در انگلستان به این صورت است که برای شهرستان و بخش هر کدام یک حکومت محلی در نظر گرفته اند. تقریباً مسؤلیت های آنان کاملاً مشخص و جدا از هم است. سلسله مراتب کاملاً مراعات می شود و آن چیزی که در شهرستان است یعنی شورای انتخاب در شهرستان تمام دستورات و قوانینی که در مقیاس شهرستان است رعایت می شود. در قسمت بخش هم تمام قوانینی که مقیاس بخش را دارد بر عهده شورای شهر است. در شهر هم به همین صورت است ولی در انگلستان، لندن یک مدیریت جداگانه دارد که خودش به چند قسمت تقسیم می شود. ج- سیستم سوم سیستم فرانسوی است؛ کشورهای فرانسه و آمریکای لاتین و کشورهای اسکاندیناوی با اکثر کشورهای جهان سوم از سیستم نظارتی فرانسوی که به ناپلئونی هم معروف است پیروی می کنند در این سیستم شهروندان، شورای شهر را انتخاب می کنند. شورای شهر، شهردار انتخاب می کند. شهردار، ریاست جلسات را به عهده دارد تقریباً قوانین اجرایی، بودجه و همه این ها در اختیار شهردار است، با توجه به این که قانون اساسی ما ترجمه قانون اساسی فرانسه با کمی تغییر است، سیستم شهری ما هم مثل اکثر کشورهای در حال توسعه از تیم نظارتی فرانسوی تبعیت می کند. تاریخچه و نحوه اداره شهر در ایران: الف) از آغاز تا انقلاب

مشروطیت. در دوران باستان آن چه که مردم اداره شهر سهیم بودند بیش تر شرکت در مراسم مذهبی و معابد بود. در دوران هخامنشی این الگو ادامه داشت تا حمله اسکندر به ایران شهرهایی شکل گرفت که الگو گرفته بود از یونان با همان حکومت محلی که به حالت استقلال اداره می شد که تا دوران سلوکیان ادامه داشت. در دوران سلوکی از بین خود آن ها ۳۰۰ نفر را بر اساس ثروت یا خرج یا همان دارایی و دانایی انتخاب می کردند که وظیفه اداره شهر به عهده این گروه بود. در دوران ساسانیان کم کم شکل حکومت مرکزی اداره شهرها دست خوش تغییر می شود. در دوران پس از اسلام امور به ۴ قسم تقسیم می شد: (۱) امور اداری سیاسی، در عموم حکومت هایی که در ایران شکل گرفت این گونه بود که امور اداری سیاسی و امنیتی به عهده حاکم یا امیر نشین بود. (۲) امور اجتماعی اقتصادی و خدماتی بر عهده رئیس شهر و کدخدا بود. (۳) امور انتظامی بر عهده داروغه، (۴) امور قضایی به عهده قضات گذاشته شد. (ب) بین دو انقلاب، انقلاب مشروطه و انقلاب اسلامی، آن مواردی که در اداره شهر نقش اصلی داشتند، قوانین و حرکت ها و مواردی که پیش آمد در اداره شهر در حکومت شهری ایران شکل گرفته بود، تأثیر داشت. از اهم موارد یکی تأثیر قانون بلدیة در سال ۱۳۶۰ بود که بعد از این در سال ۱۳۰۹ تا ۵۲ شهرداری تأسیس شد. در ایران آن چیزی که مهم بود وابستگی مالی و اداری به دولت بود، شهرداری ها با وابستگی هایی که داشتند تقریباً هم در اداره شهر و هم در بقیه مسائل به آن حالت اولیه که بعد از کمیته بندی به وجود آمده بود را از دست دادند در این دوران اداره شهرداری ها به وزارت کشور سپرده شد و شهرداری ها تا پایان حکومت پهلوی اول به ۱۳۶ تا رسید. در حکومت پهلوی دوم تشکیل شهرداری ها و مجامع بود در سال ۱۳۲۸ که قانون مهم این را بنده یک ذره پررنگ تر انتخاب کردم چون مهم ترین قانونی که برای شهرداری ها و اداره شهر تصویب شده است قانونی به اسم قانون شهرداری هاست که در سال ۱۳۳۴ به اسم قانون شهرداری ها تصویب شده است که با گذشت نیم قرن با کمی حذف و تعدیل همین قانون در ایران رایج است. کاهش قیمت نفت باعث شد که تقریباً آن حالت مدیریت شهر از هم بپاشد چرا که تقریباً هر تصمیمی که دولت می توانست و هر تغییری که در شهر لازم بود، می داد قبل از کاهش نفت و مدیریت و آن برنامه ریزی که برای شهر از طریق مالیات عوارض بود تقریباً کم رنگ شد. شهرداری ها به ۴۵۰ تا رسید. (ج) بعد از انقلاب اسلامی تا کنون، آن چیزی که در مدیریت شهری یا اداره شهرها تأثیر گذاشت، یکی حد نصاب جمعیت از ۵ هزار نفر رسید به ۱۰ هزار نفر با یک اضافات و کمی که در بعضی شهر ها به وجود آمد، گفتند در تراکم های مختلف این می تواند تغییر کند که شورای شهر به جای انجمن شهر با همان اختیارات. این مسئله پررنگ تر شده است، به خاطر این که شورای اسلامی تشکیل شد و تقریباً یک گام بزرگ برای نحوه اداره شهر بود. الزامات مدیریت یکپارچه شهری: در حال حاضر می خواهیم بدانیم که اداره شهر به چه صورت است چه سازمان هایی با اداره شهر ارتباط دارند و آن دغدغه ای که همه دارند به عنوان مدیریت یکپارچه شهری و از آن نام می برند چه سازمان هایی باید با یکدیگر هماهنگ شوند تا این مدیریت یکپارچه شهری از آن شکل بگیرد. (۱) در سطح ملی، سازمان هایی هستند که خودشان را مجاب می دانند که در اداره شهر دخالت کنند، یکی وزارت کشور است، با توجه به اختیاراتی که در آن گذاشته شده و با توجه به قوانینی که در این زمینه تصویب شده؛ دیگر شورای عالی شهر سازی و معماری سازمان برنامه و بودجه که البته این ها تغییر کرده و زیر نظر معاونت راهبردی و زیر نظر سازمان شهرداری کشور رفته است و وزارت نیرو است که بر اساس آن قوانینی از جمله تأمین گاز و برق و آب و قطعاً خودش را مخیر می داند که در شهر دخالت داشته باشد. (۲) در سطح منطقه، استانداری، سازمان مسکن و شهر سازی، شورای شهر در سطح محلی دو قسمت که به صورت رسمی است که شورای اداره شهرستان، شورای تأمین شهرستان، فرمانداری و شورای اسلامی شهر و شهرداری که در واقع عناصر اصلی اداره شهر هستند و قطعاً باید نقش اصلی را داشته باشند و بعداً بحث خواهیم کرد که چه وظایفی بر عهده شهرداری گذاشته شده و الان چه مقدار این وظایف را انجام می دهد و چقدر این وظایف را سایر سازمان ها و وزارتخانه هایی که برای شما عرض کردم عناصر غیر رسمی که گاهی نفوذشان و تصمیماتشان بیشتر از عناصر رسمی در اداره شهر، تأثیر می گذارد همان

مجلس شورای اسلامی است که با توجه به جایگاهی که دارند می‌توانند تأثیر داشته باشند جریان سیاسی حاکم بر شهر یا مدیریت شهری سرمایه داران هستند که با توجه به آن سرمایه و نفودی که دارند می‌توانند نقش داشته باشند. در اداره شهر گروه‌های ذریب‌عمران و مدیریت شهری با توجه به آن حالت حرفه‌ای که دارند، بعضی شهرها هم شرایط ویژه‌ای دارند به عنوان مثال: مشهد آستان قدس رضوی با توجه به جایگاهی که دارد با توجه به سرمایه‌ای که در اختیارش هست و خودش را مقید می‌داند و حق خودش می‌داند که در اداره شهر دخالت کند و تأثیر بگذارد. در قانون شهرداری‌ها معروف است که همین الان هم آن قانون دارد در ایران اجرا می‌شود در آن ۵۳ وظیفه به عهده شهرداری گذاشته شد از آن ۲۱ وظیفه اکنون به عهده شهرداری گذاشته شده و همین الان هم شهرداری دارد آن را انجام می‌دهد و ۷ تا شهرداری هستند و ادارات دیگر و شهرداری ادارات دیگر، بخش خصوصی ۲ تا و ۲۱ وظیفه کلاً از حیطه شهرداری خارج شده و این نشان می‌دهد که این مدیریت یکپارچه که دغدغه خیلی‌ها هست در واقع لزومش حفظ می‌شود و نشان می‌دهد که باید برای گام گذاشتن به سمت مدیریت یکپارچه سریع‌تر حرکت کرد. این آن چیزی بود که من به عنوان مقدمه عرض کردم تا ایده اصلی که بر آن اساس همین مقدمات شکل گرفته را خدمت شما عرض کنم که ایده مسجد محوری است به صورت شهر و صورت مدیریت اسلامی قرار دادند. دولت شهر اسلامی: در اداره شهرها باید به این نکته توجه کنیم الگویی که در ساختار اساسی کشور استفاده شده، به دلیل اینکه مبتنی بر نظام ولایت فقیه است، نظامی که اندیشه اساسی و بنیادی و فکری کلیه ساختارهای اداری کشور ما را تشکیل می‌دهد. بر این مبنا می‌آییم اول از خود ولایت فقیه شروع می‌کنیم. ولایت فقیه شکلی از اشکالی است که به حکومت اسلامی مشروعیت می‌دهد. به طور کلی حکومت‌ها مشروعیتشان را می‌توانند از طرق مختلف داشته باشند بعضی‌ها مشروعیت موروثی دارند، در بعضی حکومت‌ها مشروعیت بر مبنای غلبه است. این نظریه که خیلی از اهل سنت به آن معتقدند غلبه یکی از مزایای حکومت آن‌هاست. مشروعیت مردمی حکومت‌های دموکرات امروز ریاستی پارلمانی مشروعیتشان را از مردم می‌گیرند. بعضی حکومت‌ها مشروعیتشان الهی است ولایت فقیه یکی از نظریاتی است که مشروعیت حکومت را الهی می‌داند این مشروعیت بر پایه ایمان به خدا قرار دارد حاکمیت مطلق در این نوع حکومت، حکومتی که ولایت فقیه الگوی اوست، از آن خداست. این حکومت حاکمیتی که به انسان‌های خاص واگذار شده که همان ولی فقیه باشد و حاکمیت ولی فقیه در طول حاکمیت الهی قرار دارد و متکی بر آن است آن ایده‌ای که ما دنبالش هستیم و خدمتتان هم عرض کردم این است که ساختار اساسی از ساختار اساسی کشور گرفته شده است. کشور ما که مبتنی بر نظام جمهوری اسلامی است، در رأس آن رهبری قرار دارد که همان ولی فقیه است و قوه مجریه، قوه مقننه و قوه قضائیه سه قوه‌ای هستند که زیر نظر رهبری و مشروعیتی که از رهبری می‌گیرند و مشروعیت الهی که دارند اداره می‌شود، بر این مبنا ما دنبال این هستیم که در این الگو این ساختار را به تمام کشور تسری بدهیم و ساختار اساسی اداری استان اسلامی را طراحی بکنیم که آن نماینده ولی فقیه در استان زیر نظر رهبر و نماینده رهبر است در یک استان شورای استان کار قوه مقننه استان را انجام بدهد و به عنوان قوه مجریه در سطح استان استانداری داریم، دادگستری استان هم قوه قضائیه هست و همین‌طور این ساختار به سطوح پایین‌تر تصدی پیدا می‌کند. در شهر، امام جمعه زیر نظر نماینده ولی فقیه در استان است و به رهبری ختم می‌شود شهردار به رئیس جمهور در یک کشور و همین‌طور می‌آید پایین شهرداری می‌شود هیئت دولت در شهر در سطح محله ما این سیستم را یا الگو را تا محله پیگیری می‌کنیم و به محله محوری در این الگو بیشتر اعتقاد داریم. بر این مبنا که در محله‌ها هم همان‌طور که سازمان یا ساختار شکلی برای محله تعریف شده ساختمان‌هایی که واحد‌های خاص داشته باشد مثلاً چند طبقه باشد فاصله بین ساختمان‌ها چقدر باشد مسجد کجای محله واقع بشود برای اداره هم محله هم برنامه‌ای در نظر داریم؛ البته این‌ها همه اش ایده‌های خاص است که در آینده می‌تواند پخته شود. صرفاً به عنوان ایده‌های خام ارائه می‌شود و ممکن است ایرادهای زیادی داشته باشد. در سطح محله ما می‌توانیم امام جماعت را مبنای مشروعیت الهی که در سطح کشور ولی فقیه بود در استان نماینده ولی فقیه و امام

جمعه بود امام جماعت می شود به مصداق رهبر در محله؛ قوه قضائیه، قاضی محله و محکمه ای می تواند باشد، محله دار مصداق شهردار، استاندار رئیس جمهور، شورا یا هم قوه مقننه در انجا محله را با عنصر بنیادی شهر و اداره شهر در نظر این سیستم می گیرد که می تواند منشا بسیاری از حرکت ها باشد ما از محله شروع می کنیم برای اسلامی کردن سازمان شهرمان و کشورمان؛ می توانیم به نتایج بهتری برسیم تا اینکه از بالا با بخش نامه و شکل های عامیانه بخواهیم یک چیزی را پیاده کنیم در مجموع کار کردها و مزاید زیادی برای این سیستم می شود. اما در کلیت این طرح آن چیزی که ما مشاهده می کنیم هر بخش دو قسمت دارد یک بخش ساختار اساسی کشور ارائه می شود، رهبر در سطح کشور یک وظایفی دارد، جایگاهی دارد، شرایطی دارد و یک شکل انتخاب می شود؛ ما آمدمیم الگوی همین را در سطوح دیگر استان شهر و مدل سازی کردیم امام جمعه رهبر محله است و اگر مثلاً رهبر در سطح کشور یکی از شرایط این است فقیه جامع الشرایط مدیر و مدبر باشد عادل باشد در سطح محله امام جماعت محله باید که روحانی باشد، شناخته شده که مورد وثوق مردم محله باشد به آن اطمینان داشته باشند. برای حل مسائل مشکلاتشان به او رجوع می کنند یا وظایف و اختیارات رهبر در سطح کشور فرمانده کل قوا هست فرمان همه پرسى با ایشان هست امضای حکم ریاست جمهوری تفیذ حکم ریاست جمهوری با ایشان هست و خیلی وظایف دیگر امام جماعت هم در محله وظایف مشابهی دارند به نوعی می شود گفت رهبر اگر مشروعیت بخش سایر شورا و ارکان نظام کشور هستش امام جماعت هم در محله به نوعی کانون حل مسائل است و منبع مشروعیت بخش سایر نهاد ها یا فعالیت هایی که در سطح محله انجام می شود. اگر انتخاب رهبر مثلاً با مجلس خبرگان که به وسیله مردم انتخاب می شوند باشد، می توانیم برای انتخاب امام جماعت هم مدل های مشابه به کار گیریم. مثلاً شورایی از بزرگان محله، ریش سفید های محله امام جماعت را تعیین کنند. یا می شود از الگوهای دیگر استفاد کرد مثلاً امام جمعه امام جماعت محله را به طور مستقیم انتخاب کرد یا اینکه با رای مستقیم مردم انتخاب شود و راههای دیگر هم شاید بشود پیشنهاد داد و همین طور ما آمدمیم مدل را به سایر قوا هم تسری دادیم، قوه مقننه محله شورایاری هست ساختار اساسی جایگاهش، جایگاه قوه مقننه در ساختار اساسی ایران با شورایاری به مصداق قوه مقننه مقایسه می شود ما شورایاری را به جای قوه مقننه قرار دادیم که آن هم وظایفی دارد نمایندگانی انتخاب می شود برای آن هم که شرایطی دارند مشروعیتشان را از امام جماعت محله می گیرند و در چارچوب خاصی مثلاً اگر قانون کشور چارچوب قانون اساسی و شریعت وضع می شود قوانین هم که برای محله گذاشته می شوند در چارچوب قانون اساسی و شریعت وضع می شود. قوانینی که برای محله گذاشته می شوند، در چارچوب قوانین فوق مثلاً قانون اداری شهر، قانون شهرداری قانون شورا شود را قانون اساسی و شرع وضع خواهند شد و خارج از آنها نمی توانند باشند. قوه مجریه هم همین شکل در محله ما و محله دار به مصادیق رئیس جمهور عمل می کند شرایط و صلاحیت هایی دارد وظایف و اختیاراتی دارد و به شکلی که مانند رئیس جمهور به طور مستقیم انتخاب می شود، انتخاب می شود. قوه قضائیه، محله ما قاضی داریم در محله که انتخاب قاضی بهترین راهی که به ذهنم می رسد مانند رئیس قوه قضائیه هست رهبر انتخاب می کند قاضی محله را هم شاید بهتر باشد امام جماعت محله انتخاب کند که جایگاه رهبری محله را دارد این قاضی شرایط و صلاحیت هایی دارد، وظایف و اختیاراتی دارد. راهکارهای تحقق دولت شهر اسلامی: در پایان، راه کارهایی برای عملیاتی شدن این طرح ارائه می شود که عبارتند از: یک بخش حقوقی است که در آن عنوان می شود در این بخش لازم است که اجزای این ساختار یعنی قوه مقننه محله، قوه مجریه محله، قوه قضائیه و امام جماعت مسجد محله، به مصادیق مثلاً آن مرجع نهاد رهبری در محله متصل باشد یعنی پیوند داشته باشد با مرجع بالاتر. امام جماعت با امام جمعه که امام جمعه هم در شهر با نماینده ولی فقیه در استان آن هم با رهبری در ارتباط باشند. این ها سلسله ای باشند که به هم پیوسته هستند محله دار به شهردار و آن هم به استاندار متصل باشد. این ها به هم وصل باشند یعنی محله یک چیز متکی به خودش نباشد چون که به نتیجه نخواهد رسید. در این زمینه باید قوانین لازم هم وضع بشود به خصوص در پیوند این اجزا این وضع قوانین واقعاً ضروری هست اما مختصر از آن بعد خصوصی ها هستند. بعد فرهنگی

این موضوع هست برای عملی شدن مهم ترین نکته باور شهروندان است. منظور در اینجا اهالی شهر است که می توانند شهرشان را به آن شکل که به عنوان ساختار اساسی که اسلامی است و به کل اسلامی اداره می شود به شکل اسلامی اداره کنند و اهالی یک محله هم به همین شکل باید باور داشته باشند و ما می توانیم از طریق آموزش شهروندان این باور را در آن ها ایجاد کنیم که می توانند محله شان را و شهرشان و استانشان و کشورشان را به شکل اسلامی اداره کنند و این تحقیق اولیه است، یعنی خیلی روی آن باید کار شود و ما آن را ارائه می دهیم تا از نظریات دوستان و اساتید بهره ببریم تا آن را کامل کنیم. ممکن است در یک محله چنین شخصیتی وجود نداشته باشد یا در یک محله رهبرانی باشد. آن چیزی که برای این جا در نظر گرفته شده، بحث آموزش است روحانیونی که تربیت می شوند برای تبلیغ چنین سیستمی برای شهرهای مختلف در نظر گرفته بشود، برای رهبری محله آموزش ببیند یا این که بتوانند محله ها را اداره کنند، یک چنین سیستمی در نهادهای مرتبط که روحانی پرورش می دهند باید در نظر گرفته بشود. در مسئله دوم ممکن است افراد محله آن کنترل و آن نظارتی که از بالا- به پایین است خیلی سنگین احساس می کنند؛ فکر کنند حتی در محله خودشان هم آن قوه مجریه آن امام جماعت آن قوه قضائیه آنها را تحت کنترل دارد یعنی فکر کنند دارند تهدید می شوند احساس نا امنی کنند چنین چیزی در شرایطی پیش خواهد آمد که این باور شهروندان و آموزش به وجود نیامده باشد این نکته برای این مهم است بعد فرهنگی اهمیت زیادی پیدا می کند برای اینکه ما در محله احساس تهدید نداشته باشیم از بابت اینکه امام جماعت قوه قضائیه قوه مجریه قوه مقننه ای دارد. به کل بیش تر حس مشارکت ما تقویت بشود. منبع: فصلنامه مجموعه سخنرانی مدیریت اسلامی، شماره دوم، زمستان ۱۳۸۷، هیأت مروّجان رهبری و مدیریت اسلامی

بررسی و تبیین ابعاد ساختاری و سازمانی مدیریت شهری

دکتر علی نجابتبخش اصفهانی بررسی و تبیین ابعاد ساختاری و سازمانی مدیریت شهری با رویکرد اسلامی: منبع: فصلنامه مجموعه سخنرانی مدیریت اسلامی، شماره دوم، زمستان ۱۳۸۷، هیأت مروّجان رهبری و مدیریت اسلامی چکیده: در این تحقیق ابتدا به رویکرد علم مدیریت و نظریه پردازی های مختلف در آن اشاره شده و با تعریف سازمان، ساختار تخصص وظایف تئوری های سازمانی تفکیک های عمودی و افقی، رسمیت، تمرکز، پیچیدگی در سازمان، به ذکر سازمان های تخت و بلند پرداخته شده است. از آنجا که رویکرد کلی این بحث اسلامی می باشد با استفاده از منابع مختلف (از جمله "مدیریت از منظر کتاب و سنت" نوشته سید صمصالدین قوامی مدیریت و "نظام اداری از دیدگاه امام علی (ع)" نوشته دکتر محسن باقرالموسوی، قرآن، نهج البلاغه و...) به تشریح ابعاد و اجزاء فوق پرداخته و با استفاده و طرح موضوع اتحاد امارت و امامت، نحوه مدیریت شهری را با خصوصیات و ویژگی های اسلامی توصیف شده است. در همین راستا فرضیات مختلفی را پیش بینی و موضع آیات و روایات در آن مورد ذکر شده است. محقق در پایان به جمع بندی و نتیجه گیری در زمینه رویکرد اسلامی کردن مدیریت شهری پرداخته است.

مفاهیم کلیدی: ساختار سازمانی، مدیریت شهری، مدیریت اسلامی. در این تحقیق بررسی ابعاد ساختاری و سازمانی و نرم افزاری مدیریت شهری که از مباحث اساسی مدیریت کلان کشور است پرداخته شده است. در ابتدا رویکرد های مدیریت کلاسیک و نظریه پردازی های مختلف آن را ذکر می کنم. دکتر حسن دانایی فرد (عضو هیئت علمی دانشگاه تربیت مدرس) به صورت مفصل به اجزاء ساختار سازمانی و موضوعات مرتبط با آن نظیر کلیات، تعاریف، تعریف ساختار، تعریف سازمان دهی چگونگی تخصیص وظایف، اجزاء تشکیل دهنده سازمان، پیچیدگی ها (تفکیک های عمودی و افقی) تقسیم کار، رسمیت، تمرکز و عدم تمرکز، تئوری های سازمانی، قرارداد های اجتماعی و خصوصاً موضوع استعاره سازمان ها، تولد، رشد، بلوغ افول مرگ سازمان ها پرداخته اند. در رویکرد اول می توان به دیدگاه های سیستمی (باز و بسته) و چرخه حیات اشاره کرد و سؤال اساسی این است که چه چیزی ساختار سازمانی را تشریح می کند؟ برای پاسخ به این سؤال بایستی به استراتژی، تکنولوژی، شرایط محیطی و... پرداخته

شود و در ابعاد ساختار سازمانی به تفکیک عمودی و افقی تقسیم کار، بخش بندی، اندازه سازمان و تأثیر تکنولوژی در سازمان های کوچک و بزرگ را تبیین نمود. رویکرد دوم مدیریت اسلامی است که در کتاب "مدیریت از منظر کتاب سنت" نوشته حضرت حجه الاسلام والمسلمین سید صمصام الدین قوامی مطرح شده است. ایشان از صاحب نظران حوزه ای و دانشگاهی هستند و سال هاست در رابطه با تئوری اتحاد امارت و امامت کار علمی کرده و مجموعه علمی و قابل دفاعی را تهیه کرده و محضر مراجع عظام هم ارائه و بصورت ضمنی نظر مساعد بعضی از آنان را نیز گرفته است. در زمینه ساختار و سازماندهی در فصل دهم این کتاب مفصل بحث شده است. از ویژگی های خوب این کتاب صبغه دینی و الهی داشتن آن است، چرا که از آیات، روایات، احادیث و سیره به طور جامع استفاده شده است. منبع دوم کتاب "مدیریت و نظام اداری از دیدگاه امام علی (ع)" است که توسط دکتر محسن باقرالموسوی نوشته شده و آقای دکتر سید حسین سیدی از اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد آن را ترجمه کرده است. در فصل های مختلف این کتاب از جمله فصل های دوم، سوم و چهارم آن به طور مفصل از احادیث و روایات استفاده شده و به موضوعاتی نظیر سازمان، فرمان بری و اطاعت از مدیریت مرکزی، ادارات محلی، امام، امیر، کارگر و... پرداخته شده است. در این دو منبع ضمن طرح آراء و اندیشه های مختلف، مجموعه آیاتی استخراج گردیده و سعی شده است به صورت تطبیقی در زمینه های سازمان، ساختار، سلسله مراتب، مدیریت، اتحاد امارت و امامت، هماهنگی، تمرکز و عدم تمرکز، پیچیدگی و... مباحث مفصلی را مطرح کنند. برای تعریف سازمان، به تعاریف مختلفی که در منابع علمی از سازمان شده، استناد شده است. یعنی سازمان را گروهی متشکل از دو یا چند تن که در محیطی با ساختار منظم و از پیش تعیین شده برای اهداف گروهی با یکدیگر همکاری می کنند معرفی کرده است. همچنین سازمان دهی را فرآیند استفاده کردن از همه منابع موجود به طور منظم، تقسیم وظائف، پیش بینی شغل و تعیین نوع روابط کاری، سلسله مراتب سازمانی و... بیان کرده اند و ساختار سازمانی را نیز چهارچوب سازمانی و یا شاکله کار معرفی نموده است. برای نمونه همچنان که در یک ساختمان ستون ها و آهن آلات، شاکله ساختمان را تشکیل می دهند ساختار هم شاکله سازمان می باشد. این ساختار ها می توانند به صورت رسمی و غیررسمی شکل گیرند. در سازمان ها روابط، منظم و تشکیلاتی است، لیکن ما با شرائط محیطی جدید و پیچیده ای روبرو هستیم. آقای الوین تافلر در رابطه با موج سوم و در کتابش تحت عنوان شوک آینده تئوری آشوب را مطرح می کند که در این دوران تحولات انفجار آمیز باعث از هم پاشیده شدن زندگی خصوصی و به هم ریخته شدن نظم اجتماعی شده که در شیوه های جدید زندگی محیط اجتماعی سرشار از تعارض و تحول شرایط ناپایدار وضعی را به وجود آورده که ما بایستی با توجه به این شرایط سازمان و ساختار خود را طراحی کرده و پاسخگوی اصول حکومتی خود باشیم. با توجه به اصول ساختار حکومتی، پیامبر بزرگوار اسلام (ص) مدینه را ستاد و شهرهای دیگر را صف قراردادند. سیاست های کلی، بخشنامه ها، ابلاغیه ها، اعزام ها و تصمیمات جنگی از درون مساجد به عنوان پایگاه حکومتی، طراحی و برنامه ریزی می شده است. متأسفانه در شرایط فعلی که بایستی مساجد محور باشند، به جز اندکی از وقت برای اقامه نماز استفاده دیگری از مساجد نمی شود. وقتی خداوند متعال در سوره مبارکه اعراف در آیات ۲۹ تا ۳۱ گوشزد می کند که: "قُلْ أَمَرَ رَبِّي بِالْقِسْطِ وَأَقِيمُوا وُجُوهَكُمْ عِنْدَ كُلِّ مَسْجِدٍ وَادْعُوهُ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ؟ كَمَا بَدَأَكُمْ تَعُودُونَ فَرِيقًا هَدَىٰ وَفَرِيقًا حَقَّ عَلَيْهِمُ الضَّلَالَةُ؟ إِنَّهُمْ اتَّخَذُوا الشَّيَاطِينَ أَوْلِيَاءَ مِن دُونِ اللَّهِ وَيَحْسَبُونَ أَنَّهُم مُّهْتَدُونَ" با توجه به سیره زندگی رسول خدا (ص) آیا نمی توان نتیجه گرفت که مسجد به عنوان محوریت و مرکزیت برای حکومت باشد؟ آیا موضوع اتحاد امارت و امامت هم بدین مفهوم است که در سیره نبوی و علوی استانداران و فرمانداران موظف به اقامه نماز جمعه و جماعات و اداره ولایت خویش بوده اند؟ دو شأن موازی یا طولی امارت و امامت به شکل جدا از هم وجود نداشته است. در آن زمان امام هم قاضی بوده، هم مجری و هم قانونگذار. البته قوانین متکی بر کتاب شریعت و احکامی بوده اند که توسط ائمه اطهار (ع) بیان می شده است. امیرالمومنین (ع) در عهد نامه مالک اشتر ضمن سفارشات مختلف به والی، وظایف استاندار به عنوان نماینده سیاسی حکومت

مرکزی را تشریح کرده است. همچنین چگونگی اقامه نماز جماعت نیز در آیات ۹ تا ۱۱ سوره مبارکه جمعه آمده است: "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا نُودِيَ لِلصَّلَاةِ مِنْ يَوْمِ الْجُمُعَةِ فَاسْعَوْا إِلَىٰ ذِكْرِ اللَّهِ وَذَرُوا الْبَيْعَ؟ ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَكُمْ إِنْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ وَإِذَا رَأَوْا تِجَارَةً أَوْ لَهْوًا انفَضُوا إِلَيْهَا وَتَرَكَوْكَ قَائِمًا؟ قُلْ مَا عِنْدَ اللَّهِ خَيْرٌ مِنَ اللَّهْوِ وَمِنَ التِّجَارَةِ؟ وَاللَّهُ خَيْرُ الرَّازِقِينَ" ملا-حظه می کنید که امیر، حاکم، و یا امام وقتی نماز جمعه به پا می کند باید همه مردم تجارت و خرید و فروش را رها کنند و به سمت محل برگزاری نماز جمعه بشتابند. در سایر دستور العمل ها که حضرت علی(ع) چه به صورت کتبی و چه به صورت شفاهی از طرف خود به کارگزاران و نمایندگان و یا استانداران، ارسال می کردند، آنان طبق حکم حکومتی موظف بوده اند که مسائل قضائی، اجرایی، ارتش، بیت المال، سازمان اطلاعات و مسائل اقتصادی سیاسی و فرهنگی و سایر ملزوماتی را که بایستی با آن حکومت را اداره کرد فراهم نمایند. در مورد تقسیمات کشوری و حدود و ثغور حکمرانی، محلی، منطقه ای هم اینکه آیا حکومت بصورت مرکزی عمل می کرده و یا به صورت محلی شواهد زیادی وجود دارد. در سیره حضرت علی(ع) هر دو نوع حکومت بوده است، یعنی هر دو نوع حکومت محلی و مرکزی که حضرت امیرالمؤمنین(ع) امام این حکومت بوده، وجود داشته است و گاهی با تفویض اختیار و عدم تمرکز به بعضی از افرادی که اعزام می شده اند اختیاراتی داده شده است. در همین جا اگر بخواهیم وضعیت سلسله مراتب ولایتی و حکومتی را بدانیم به آیات ۵۸ و ۸۳ سوره مبارکه نساء توجه کنیم که می فرمایند: "وَإِذَا جَاءَهُمْ أَمْرٌ مِنَ الْأَمْنِ أَوْ الْخَوْفِ أَدْعَوْا بِهِ؟ وَكَوَرِدُوهُ إِلَى الرَّسُولِ وَإِلَىٰ أُولِي الْأَمْرِ مِنْهُمْ لَعَلَّ الَّذِينَ يَتَّبِعُونَهُ مِنْهُمْ؟ وَكَوَلَا فَضْلَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَتُهُ لَاتَّبِعْتُمُ الشَّيْطَانَ إِلَّا قَلِيلًا" در این آیه مبارکه ضمن بیان اخبار واصله از امورات امن و خوف از جایگاهی به عنوان اولی الامر (یعنی کسی که صاحب اختیار امر حکومتی است) و اینکه بایستی با اجازه و اذن او وظائف را انجام داد نام برده شده است. در آیات مبارکه ۵۳ تا ۵۷ سوره مائده دقیقاً جهت گیری فرماندهی و فرمانبری را برای ولایت حضرت پیامبر(ص) به صراحت روشن کرده است: "إِنَّمَا وَلِيُّكُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَالَّذِينَ آمَنُوا الَّذِينَ يُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَهُمْ رَاكِعُونَ" اگر به بررسی معانی ولایت از دیدگاه تفسیر، آیات، روایات مراجعه شود دقیقاً به حقانیت فرمایشات علامه طباطبائی پی خواهیم برد، در آنجا که نقل می کنند: "رسول خدا(ص) بر همه شئون امت اسلامی در جهت سوق دادن آنان به سوی خدا و برای حکمرانی و فرمانروایی بر آنان و قضاوت در میانشان ولایت دارد. این ولایت در طول ولایت خداوند که ناشی از تفویض الهی است قرار دارد، یعنی چون اطاعت از او اطاعت از خداوند است در نتیجه ولایت او ولایت خدای بزرگ است و باید از او اطاعت کرد". در نظام آفرینشی اصلی است که از مصادیق دیگر اصول مدیریتی در حکومت و مدیریت رحمانی خداوند می باشد و آن وجود هماهنگی در نظام آفرینشی است. در آیات ۲ الی ۴ سوره ملک خداوند می فرماید: "الَّذِي خَلَقَ سَبْعَ سَمَاوَاتٍ طِبَاقًا؟ مَا تَرَىٰ فِي خَلْقِ الرَّحْمَةِ؟ مِنْ تَفَاوُتٍ؟ فَارْجِعِ الْبَصِيرَ هَلْ تَرَىٰ؟ مِنْ فَطْوَرٍ ثُمَّ ارْجِعِ الْبَصِيرَ كَرَّتَيْنِ يَنْقَلِبُ إِلَيْكَ الْبَصِيرُ خَاسِئًا وَهُوَ حَسِيرٌ" هفت آسمان را آفرید در آفرینش اش هیچ تفاوتی نمی بینی بار دیگر نگاه کنیم آیا هیچ شکاف و خللی مشاهده می کنی، پس دوباره نگاه کن سرانجام چشمانت در جست و جوی خلل و نقصان ناکام مانده به سوی تو باز می گردد و در حالی که خسته و ناتوان است. اگر به معانی و تفاسیر مربوط به فطور مراجعه کنید ملاحظه خواهید نمود که در نظام حاکم بر جهان هستی همه چیز در جای خودش و دارای نظم خاصی است و با مشیت بالغه الهی و تدبیر خداوند رحمان در حرکت اند و هیچ گونه سستی، کجی، ناروایی و عدم هماهنگی ملاحظه نمی شود. برای تحقق ابعاد ساختاری و سازمانی مدیریت اسلامی از این زاویه، در مدیریت شهری چند فرض را باید در نظر بگیریم و متناسب با آن فرضیات، بایستی شهرها را ساخت و از اصول و ضوابط مربوط به مدیریت اسلامی و با رویکرد دینی کردن شهر در فعالیت های مدیریتی روح معنویت و انتظارات رحمانی را دمید. فرض اول: شهری را از صفر بنا می کنیم و هیچ گونه ساخت و سازی شروع نشده، بنابراین با توجه به مدلی که آقای مهدوی در مرکز مطالعات شهرداری تهران ارائه دادند، مشروط بر اینکه در رابطه با جذب و گزینش نیروی انسانی اصل شایسته سالاری و

انتخاب امام جمعه و جماعتی که دقیقاً ویژگی‌های مورد نظر امیرمؤمنان در او باشد، امکان وقوع چنین مدیریتی متصور است و باید مسجد محوری بر اساس سیره پیامبر(ص) مبنا قرار گیرد. فرض دوم: برای شهرهایی که ساخته شده اند و خصوصاً کلان شهرهایی مثل تهران، طبیعتاً ما در مقابل وضعیت موجود قرار داریم، لذا بایستی وضع موجود شناسایی شود و پس از بررسی جامع اگر در کلیه سلسله مراتب و تصمیم‌گیری‌های وقوع مدیریت شهری فواصلی با اصول مدیریت اسلامی وجود دارد بایستی با تزریق محتوایی مدیریت اسلامی، رویکرد دینی مدیریت شهری را تقویت کرد. البته همان طور که عرض کردم براساس شرایط آشوب و تئوری موج سوم ما شرایط بسیار سختی را داریم. نقد و بررسی: نقد اول: ساختار یعنی داشتن روابط نسبتاً پایدار که اجزاء سیستم را شامل می‌شود. اینکه ما بگوئیم قانون داریم و قوای سه‌گانه باید از آن تبعیت کنند، ما یک دولت مرکزی داریم و نه محلی بلکه کارگزارانی برای آن بگماریم و یا اینکه تفکیک‌ک‌قوایی که ما در آنجا انجام داده ایم اسلامی هست یا نه؟ از طرفی امام خمینی(ره) می‌فرمایند قوانین جمهوری اسلامی در حکم قانون شرع است پس کار ما دینی است و باید در آن تأمل بیشتر بکنیم، پس می‌توانیم بگوئیم دایره نگاه اسلامی بسیار وسیع‌تر است و ما باید موارد کاربردی‌تر متناسب با زمان را گلچین کنیم. نقد دوم: اینکه ما هم اکنون در سازمان‌ها مشکل داریم شاید تعبیر این باشد که به علت اینکه ساختار آن غربی و با مبانی دینی ما نمی‌خواند مشکل داریم. اما اینکه ما بخواهیم مسجد را به نحوی وارد ساختارهای اداری حکومت کنیم شاید این خود یک مدل و راهکاری مستقل باشد که بایستی بیشتر روی آن بحث و بررسی صورت پذیرد. نقد سوم: ما باید اول الگوی مدیریت اسلامی خود را طراحی کنیم و بعد آن را با الگوی مدیریتی روز تطبیق دهیم. حتی اگر مبانی آن علوم غربی با مدیریت اسلامی بخواند. این کار ما را از ترس اینکه مبانی مدیریتی جهان را با قرآن مقایسه کنیم و چیزی پیدا نکنیم باز می‌دارد. نقد چهارم: مبانی هستی‌شناسی، متدولوژی، پیش فرض‌ها و درجه شناخت و مطلق بودن یا نبودن را باید در بحث‌های خود بیاورید تا ارائه شما موفق باشد. نقد پنجم: چون مبانی ما مبانی درستی نیست ما هنوز نتوانسته ایم حتی مدیریت اسلامی را تعریف کنیم، به جز استاد شهید مطهری که در "سخنرانی رشد" خودشان مفهوم مدیریت اسلامی را گفتند، پس ما ابتدائاً باید به مبناها بپردازیم. نقد ششم: اگر بخواهیم مدل خود را با مدل غربی‌ها تطبیق دهیم هرگز این پیوند رخ نمی‌دهد و به نظر می‌رسد این مدلی که در طی این چند سال هیأت مروجان رهبری و مدیریت اسلامی طراحی کرده بهترین مدل است و اینکه ما بخواهیم عجله کنیم و به سرعت به تئوری پردازی روی آوریم، فکر می‌کنم با همان سرعت هم به زمین خواهیم خورد. پس بهتر است فعلاً آن را به عنوان یک حرکت مطرح کنیم و زود نتیجه‌گیری نکنیم. دکتر نجاتبخش اصفهانی: در پاسخ به نقد اول باید اشاره کرد که در مباحث علمی و مطالعات اسلامی رویکرد ما نظریه‌پردازی است، طبیعتاً با توجه به مسئولیت‌هایی که دانشمندان و صاحب‌نظران دارند و می‌گویند که نظریه علمی تولید شده باید به سطحی برسد که قابل دفاع و در جهت مصالح کشور باشد، در جایگاه شورای عالی تحول اداری ساز و کارهایی که پیش‌بینی شده می‌توان تغییر ایجاد کرد. در رابطه با نقد دوم نیز مسجد محوری هم به عنوان یک مدل و راه کار مورد تأکید قرار گرفته است و نظریه پرداز همین مقصود را پیگیری کرده است. نقد کننده سوم هم بیشتر بدنبال تولید مدل و یا الگوی قابل ارائه جهت مدیریت اسلامی است و این حرف درستی است. اما اینکه نظریه پرداز خوف آن را داشته باشد ممکن است نظریه‌اش رد شود موضع درستی نیست. بالاخره در شرایط موجود، علیرغم این گونه چالش‌ها بایستی به نظریه‌پردازی ادامه داد. نقد چهارم هم مطلب درستی است، بایستی مدل قابل ارائه دربرگیرنده ابعاد فوق باشد. نقد پنجم ما را تشویق می‌کند که در مرور بر ادبیات پیشین بدانیم شخصیت‌های فرهیخته و موجهی نیز زحمات زیادی کشیده و باید از مطالب آنان استفاده شود. آخرین نقد هم تذکر به صاحبان اندیشه است که در ارائه مدل اولاً تعجیل نکرده و ثانیاً مدل برخواسته از متن مکتب ارائه شود.

Analyzing and Explaining the Structural & Organizational Dimensions of Urban Management with Islamic Approach Ali Nejabatbakhsh Esfahani) PhD., member of the

board Payame Noor University

Abstract: In this lecture, first the management approach & its different theorizing are addressed & by defining the organization, structure, task assignment, organizational theories, vertical & horizontal separation, formality, centralization, complexity in organization, plain & high organization are dealt with & since the discussions approach is Islamic, using different references (Administrative system from Imam Ali, view point by M.Mosavi. & Management from view point of Islam & sonnat by S.S.GHavami., Quran, Nahjol balagheh), the above-mentioned dimensions are explaining & using the integration of Emarat & Imamat, the urban management is described by Islamic attributes & different hypothesis are predicted & the stance of verses & narration are mentioned. Keywords: Organization, structure, urban management, Islamic approach, Imamat, Emarat <http://system.parsiblog.com/۱۰۸۹۴۱۶.htm>

چهار منطق در طراحی شرکتهای فناورانه

دکتر صدیقه خورشید-سمیه حاج جیدری

چکیده: در این مقاله، من دیدگاه ویژه‌ای به فن آفرین، یعنی یک دانشمند یا مهندس اتخاذ می‌کنم؛ فردی که کسب و کار مخاطره آمیز جدیدی را برای تجاری کردن فناوری‌اش طراحی می‌کند. هدف، معرفی موضوع‌ها و گزینه‌هایی است که در فرایند طراحی یک شرکت رایج‌اند و بر روی رشد شرکت تأثیر فزاینده‌ای دارند. در این مقاله، قوانین طراحی برای شرکت‌های فناورانه (Technological Firms) ارائه می‌شود: چگونه درباره مرتب‌ترین هدفهای طراحی تصمیم بگیریم، و چگونه از راه انتخاب ابزارهای مناسب، به نتایج دست بیابیم؟ به منظور دستیابی به این نتیجه از بینش و شناخت حاصل از نظامهای گوناگون دانشگاهی، به ویژه کارآفرینی، نظریه مدیریت راهبردی، نظریه سازمانی و مدیریت عملیات استفاده می‌شود. مقاله، فن آفرینها را افراد حرفه‌ای می‌نامد که قادرند عدم اطمینان‌های مربوط به طراحی شرکتهای فناورانه را، مدیریت کنند. ۱. طراحی شرکتهای فناوری، انگیزه‌ای برای یک حرفه‌شیرکت چیست؟ تعریف قانونی و کاری اصطلاح شرکت، از کاربرد واژه انگلیسی محاوره‌ای و نیز بیشتر زبانهای اروپایی متفاوت است. از این رو، شرکت از لحاظ قانونی از زمان ناپلئون نامی تعریف می‌شود - که فقط - تحت آن نام، یک فروشنده، کسب و کارش را اداره کرده، در بازار کار می‌کند و می‌تواند اقامه دعوی و شکایت کند یا از جنبه‌های دیگر، متعهد و مدیون شناخته شود. نام شرکت باید نیازمندی‌های ویژه‌ای را تأمین کند. باید حقیقی بوده، گمراه‌کننده نباشد. نام شرکت باید منحصر به فرد باشد، تا از شرکتهای دیگرشناسایی شود و استانداردهای تمامیت و یکپارچگی را تأمین کند. نخستین گزینه طراحی خلاق در طراحی یک شرکت فناورانه، نامگذاری آن است. در انگلیسی محاوره‌ای، اصطلاح شرکت، کل شرکت (نام، موجودیت قانونی و سازمانش) را شامل می‌شود. ما گستره این تعریف محاوره‌ای را، که در راستای هدفهای حوزه مدیریت تکنولوژی است و ابزارهایی برای تبدیل تکنولوژی به محصول فراهم می‌آورد، و سپس محصولات را در بازارها به پول تبدیل می‌کند و در نهایت بازده مالی برای کوشش‌های تقبل شده کسب می‌کند، بیان می‌کنیم. بنابراین، شرکتهای به عنوان سیستم‌های پیچیده‌ای طرح می‌شوند که حوزه‌های متعددی را پوشش می‌دهند. دومین گزینه مهم طراحی برای شرکتهای فناوری، موجودیت قانونی آنها است. شرکتهای سهامی، مانند هر فردی می‌توانند در بازار، طرفهای یک قرارداد باشند، بنابراین از راه سیستم قضایی ثبت و تاسیس شوند.

قانون شرکت سهامی، یک گونه از گونه‌های قانونی عرضه می‌کند که تا اندازه‌ای (در مورد مسئولیت محدود) یا کاملاً (در مورد شرکت‌های سهامی) از افرادی که آن را به وجود آورده‌اند یا مالک آن هستند، مستقل است. شرکت‌های غیر سهامی، به نقش‌های افرادی توجه دارند که تحت نام شرکتی فعالیت می‌کنند، از جمله: قدرت تصمیم‌گیری‌شان، مسئولیت‌ها، سهم ریسکی که باید تقبل کنند، سهمی از منافع و پادشاهی که دریافت می‌کنند. اما، اساس و مبنای راهنمای طراحی یک شرکت فناوری، باید همواره رشد فعالیت‌هایش باشد. ۲. چه کسی شرکت‌های فناوری را طراحی می‌کند؟ در اینجا مفید است که بین سه نقش، تمایز قائل شوم. به آنهایی که یک شرکت را راه‌اندازی کرده، تشکیل می‌دهند، کارآفرین، یا با تاکید بر مشخصات راه‌اندازی شرکت‌های فنی، فن‌آفرین گفته می‌شود. فن‌آفرین، اغلب عوامل دیگری از جمله مشتریان، تأمین‌کنندگان، خبرگان کلیدی، یا سرمایه‌گذاران را به عنوان سهامدار در یک کوشش مشترک درگیر می‌سازد که هر یک به شرکت فناورانه کمک می‌کنند و در ریسک و مخاطره‌ها، مسئولیت‌پذیری، منابع و- در صورت موفقیت- پادشاهی شرکت سهامی می‌شوند. بعد از راه‌اندازی و تشکیل شرکت، اداره آن را به مدیران می‌سپارند. تخصیص و تخصیص مجدد این سه نقش، یک کوشش مستمر طراحی کارآفرینی برای یک شرکت فناورانه است. فن‌آفرین و مدیریت به اتفاق همدیگر برای طراحی کسب و کار شرکت فناورانه به عنوان یک موجودیت اقتصادی مسئول هستند که حداکثرسازی نتایج و بازده کوشش‌ها و سرمایه‌های مصرف‌شده را هدف قرار می‌دهند. برای تحقق این هدف، مدل‌های کسب و کار باید طراحی شوند که رفتار شرکت‌ها را در بازار تعریف می‌کنند. استراتژی‌های کسب و کار، مانند ورود به بازارها یا خروج از بازارها را می‌پذیرند، نیازها را جرح و تعدیل می‌کنند، و با سایر شرکت‌ها در بازار، رقابت یا همکاری می‌کنند. شرکت‌ها با مفهوم سازمان عجین شده‌اند. سازمان‌ها، ساختار هماهنگ شده پایدار و پایا هستند. طراحی شرکت‌های فنی، طراحی سازمان را به عنوان گزینشی درباره چگونگی تعریف وظایف، و این که کدام قوانین برهماهنگی‌شان حاکم است، ایجاب می‌کند. وظایف طراحی سازمان، از وظایف طراحی کسب و کار و فنی بسیار متفاوت است، زیرا طراحی سازمانی، طراحی اجتماعی و رهبری، برانگیختن افراد برای پیوستن به گروه، پذیرفتن رفتار تیمی، به کاربردن سعی و کوشش‌ها برای رسیدن به هدف‌های مشترک را ایجاب می‌کنند. همه ابعاد یک سازمان با همدیگر ارتباط دارند و به موقعیت خاصی، که یک شرکت فناورانه در آن فعالیت می‌کند، وابسته بسیار هستند. برای مثال، یک دانشجوی علوم، یک فناوری را در دانشگاه توسعه می‌دهد، سپس شرکتی را با هدف توسعه و تجاری کردن محصول-تش راه‌اندازی می‌کند. او، خودش کارآفرین، سهامدار و مدیر است. با کسب موفقیت اولیه، افرادی را استخدام کرده، به آنها مشاغل و واگذار می‌کند، که با سرپرستی کارکنان، به انجام وظایف مدیریتی می‌پردازد. با رشد سازمان، او تصمیم می‌گیرد که مدیریت را به فرد دیگری واگذار کرده، بر روی توسعه محصول تمرکز کند. پس با واگذاری نقش مدیریت به فردی دیگر، او فقط مالک و سهامدار باقی می‌ماند. ۳. منطبق طراحی شرکت‌های فناورانه- ابزارها و هدف‌های دیدگاه اقتصادینظریه اقتصادی، یک نظریه ساده است که بر اساس آن، شرکت‌ها به عنوان سیستم‌های بسته الگو می‌شوند که بیشترین رانت‌های ممکن یا حداکثر سود را دنبال می‌کنند. با ملاحظه این نتیجه، یک شرکت فناوری، از لحاظ اقتصادی، از هر نوع شرکت دیگری متفاوت نیست. دانشمندان و مهندسان، خودشان را به ارزش‌های اخلاقی بهبود رفاه انسان از راه فناوری مقید و ملزم می‌سازند. بنابراین شرکت‌های فناوری و تیم‌های مدیریت‌شان اغلب با یک تضاد منافع درونی طولانی مدت زندگی می‌کنند؛ تضادی که بین بخش فنی، انتفاعی، ارزشی وجود دارد. به همین ترتیب، با حرکت از علم و تکنولوژی به سمت مدیریت کسب و کار، هر مهندس یا دانشمند، شخصاً، انطباق و سازگاری با دو دنیا از ارزش‌های بسیار متفاوت را تجربه می‌کند. پس هدف اقتصادی مهم طراحی شرکت‌ها، حداکثرسازی سود، در بلندمدت است. در محدوده مدیریت یک شرکت، نقش برنامه‌ریزی راهبردی، برنامه‌ریزی برای موفقیت است، یا به زبان اقتصادی، دستیابی به رانت‌های بیش از اندازه متوسط است. معنی سنتی برنامه‌ریزی راهبردی، تعیین موقعیت یک شرکت در یک صنعت است که فشار رقابتی پایین به آن امکان خواهد داد که سودآور باشد. بنابراین، یک گزینه مهم

طراحی، انتخاب صنعتی است که شرکت در آن رقابت می‌کند. صنایع از لحاظ سودآوری ذاتی شان متفاوت هستند و همه صنایع برای سودآوری پایدار یک شرکت، فرصتهای برابر فراهم نمی‌کنند. بنابراین طراحی راهبردی یک شرکت فناوری نه فقط از فهم و شناخت نسبت به فناورانه رشد می‌کند، بلکه به همان اندازه، از فهم و شناخت ژرف نسبت به قوانین رقابت رشد می‌کند که جذابیت یک صنعت را معین می‌سازد. وظیفه طراحی سازمانی، توسعه و اجرای یک ساختار کارآمد و کارا برای سازگار کردن شرکت با نیازهای صنعت است. بنابراین، قانون طراحی نظریه اقتضایی سازمان (گالبرایت، ۱۹۷۳) این است که هر چه شرکت با نیاز صنعت هماهنگ‌تر شود، کارکردش افزایش خواهد یافت. نقش مدیریت، حفظ یک فرایند طراحی مستمر برای حفظ و یا بهبود این هماهنگی است. بنابراین طراحی اساس سازمان با مرحله تحلیل وظیفه، برای فهم و تعیین فعالیتهای اقتصادی لازم برای واکنش نشان دادن به موقعیت در محیط رقابتی شروع می‌شود. دومین مرحله در فرایند طراحی سازمانی، گروه بندی و تلفیق وظایف تخصصی به منظور ایجاد هماهنگی بین آنها است. طراح سازمانی، وسائل متعددی برای رسیدن به هماهنگی از راه ساختارمند کردن سازمان، در اختیار دارد. این ابزارها در پنج مقوله کلی: سرپرستی مستقیم، استاندارد کردن فرایندهای کار، استاندارد کردن مهارتها و توسعه آموزش حرفه‌ای، استاندارد کردن خروجی، تعدیل و اصلاح متقابل قرار می‌گیرند. از بحث بالا- می‌توان دریافت که طراحی سازمانی، یک فرایند بهینه سازی چند معیاره است که دست سازمان را برای انتخاب بین گزینه‌های طراحی بازمی‌گذارد. نتیجه رسمی طراحی سازمانی، نمودار سازمانی است، که ساختار یک سازمان را به عنوان واحدها و قسمت‌هایی تشریح می‌کند که در یک سلسله مراتب مرتب می‌شوند. ۴. شرکتهای فناورانه در حوزه فناوری هستند عنوان شرکتهای فناورانه نشان می‌دهد که این مقاله با طراحی شرکتهایی سروکار دارد که خاص هستند، بدین علت که آنها فناوری ارتباط راهبردی را در بر می‌گیرند. بنابراین فن آفرین می‌تواند به ویژه از پذیرش یک رویکرد منبع مدار، نسبت به شرکت بهره‌مند شود. این رویکرد به درون سازمان برای منابع برتری رقابتی پایدار می‌نگرد. رویکرد منبع مدارمکمل رویکرد برون‌نگراست، نه مخالف و در تقابل با آن. رویکرد منبع مدار تصدیق می‌کند که ساختار درونی یک شرکت می‌تواند ارزشمند و نادر، یا حتی منحصر به فرد و بی نظیر باشد. بدین علت که آن، نتیجه کوشش گسترده طراحی است. منابع در مفهوم اقتصادی شامل همه دارایی‌ها، قابلیت‌ها، فرایندهای سازمانی، ویژگیها و مشخصات شرکت، اطلاعات، دانش، و ... است که تحت کنترل یک شرکت هستند که شرکت را به طراحی و اجرای استراتژی‌هایی قادر می‌سازند که اثربخشی و کارایی را بهبود می‌دهند. روشن است که منابع ساده‌ای مانند: ماشین آلات یا برنامه‌های کامپیوتری، منابع راهبردی نیستند، بدین علت که آنها نادر نیستند زیرا رقبا می‌توانند آنها را بخرند. بدین گونه آنها نمی‌توانند یک منبع برتری رقابتی پایدار باشند. این عامل، بر اهمیت طراحی شرکتهای فناوری می‌افزاید، که منابع منحصر به فرد و راهبردی می‌توانند فقط منابعی باشند که طراحی می‌شوند و درون شرکت ساخته می‌شوند. قابلیت‌های سازمانی یا شایستگی‌های بنیادین نمونه‌هایی از منابع چسبناکی هستند که نمی‌توانند به سهولت از یک شرکت به شرکت دیگری انتقال یابند. قابلیت‌ها مستلزم الگوهای پیچیده هماهنگی بین افراد و سایر منابع هستند. تکمیل چنین هماهنگی، نیازمند یادگیری از راه تکرار است. یادگیری تجربه مدار از راه تکرار پی در پی و فراوان فعالیت‌های مشابه به منظور ساختن رویه‌های روزمره سازمان (از طریق به کارگیری دانش سازمان برای حل مسائل به وجود آمده) زمانبر است. به عبارت دیگر، نه فقط ساختارهای رسمی، بلکه همه الگوهای تصمیم‌گیری و حل مسئله، تابع کوشش‌های طراحی شرکتهای فناورانه هستند. تمایزهای بین شرکتها را می‌توان از تصور شرکتهای فناورانه به عنوان مجموعه‌ای از منابع دریافت که به گونه‌ای نامتجانس در بین شرکتها توزیع شده، به گونه‌ای متفاوت توسط هر شرکت تلفیق و ترکیب می‌شوند. چنین تفاوتها و تمایزها در طی زمان حفظ می‌شوند و می‌توانند منابع برتری رقابتی پایدار باشند، که با تحلیل برونی صنعت فهمیده نمی‌شوند. ۵. زمان بندی و انعطاف پذیری طراحیاز آنچه تاکنون گفته‌ام، آشکار است که شرکتهای فناورانه، با مسئله همیشگی زمان بندی روبه‌رو هستند. منابع منحصر به فرد، فناوری و قابلیت‌ها باید درون شرکت طراحی شوند، که ده سال یا بیشتر طول

می‌کشد. بنابراین، شایستگی بنیادین می‌تواند به سهولت به انعطاف ناپذیری‌های بنیادین تبدیل شوند. زمانی که سازگاری سریع شرکت برای حفظ تناسب رضایت‌مندان با نیازهای در حال تغییر بازار غیر ممکن باشد، چنین موقعیت‌هایی به عنوان رقابت بی‌قرار و ناآرام (hyper) یا محیط‌های رقابتی متلاطم تشریح می‌شوند؛ جایی که تغییرها در محیط رقابتی، بر سرعت فرایند طراحی و طراحی مجدد در درون شرکت پیشی می‌گیرد. در چنین شرایطی، طراحی روابط با سایر شرکتها و شبکه‌ها اهمیت پیدا می‌کنند و حوزه طراحی شرکت را توسعه می‌دهند. رویکرد شبکه‌ای به شرکت، یک دیدگاه جدید، اما سومین دیدگاه نسبت به طراحی شرکت است که به سرعت در حال توسعه است. شبکه‌ها می‌توانند به گونه‌های بسیاری مثل تجزیه شرکت‌های بزرگ موجود به صورت واحدهای کاری مستقلتر، از راه واگذاری بخشهای زیادی از تولید به دیگران در شکل قراردادهای فرعی، و از راه اعطای جواز طراحی می‌شوند. از دیدگاه هر شرکتی، سود اصلی همکاری در شبکه‌ها، این است که آنها می‌توانند بر روی یک مجموعه محدودی از فعالیتها، شایستگیهای بنیادین یا تکنولوژی‌هایی تمرکز کنند و در آنها تخصص کسب کنند، در حالی که به فناوریها و منابع تکمیلی شبکه‌ها دسترسی داشته باشند. به جای طراحی مجدد شرکت در مواجهه با تغییرات بازار، شبکه‌ها به صورت یک گزینه برای آرایش دادن منابع، برای نیازهای موقتی بازار عمل می‌کنند. بنابراین شبکه، انعطاف‌پذیری فراهم می‌سازد، در حالی که از ثبات نسبی شرکت حفاظت می‌کند. ولیکن، شبکه‌ها بدون هزینه نیستند. برای اهرم‌سازی شبکه‌ها، شرکت‌های فناوری نیاز دارند که قابلیت‌های تخصص یافته به طراحی را توسعه دهند و روابط شبکه‌ای را، در کنار منابع استراتژیک فنی خودشان حفظ کنند. این قابلیت شامل قابلیت اداره و مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی بین سازمانی است، که می‌تواند به طور بنیادین فرایندهای کسب و کار درونی یک شرکت و الگوی ارتباطهای شرکت را تغییر دهد. خوشه‌ها، شبکه‌هایی هستند که شایستگی‌های فناوری خاص را توسعه می‌دهند و در مجاورت جغرافیایی یک منطقه واقع می‌شوند. مشهورترین نمونه‌ها از خوشه‌ها عبارتند از: دره سیلیکون و بوستون در آمریکا و کمبریج و مونیخ در اروپا. ۶. شرکت‌های فناورانه و نوآوری: یک دیدگاه طراحی تکامل‌یافته شرکت به عنوان یک نهاد دارای نام، هویت قانونی و یک سازمان نشان داده شد. بنابراین، مرز شرکت - اینکه در درون شرکت چیست و چه چیزی در بیرون شرکت باقی می‌ماند - یک مفهوم اساسی در هر سه دیدگاه ارائه شده، تاکنون است. در دیدگاه برون‌نگر، طراحی درونی شرکت از نیازمندی‌های برونی تبعیت می‌کند، در حالی که دیدگاه درون‌نگر، بیان می‌کند که محیط‌های برونی مطلوب بر اساس ساختارهای درونی موجود، جستجو و دنبال می‌شوند و همچنین رویکرد شبکه‌ای بر روی تناسب روابط مرزی بین شرکتها تأکید می‌کند. دیدگاه چهارم، دیدگاه تکاملی به تغییر و پیشرفت در طی زمان توجه می‌کند و بنابراین مکمل سه دیدگاه استاتیک و ساکن است. برای مثال، وقتی منابع راهبردی به علت منسوخ و کهنه شدن یک فناوری، همچون گذشته ارزشمند نیستند، آنها می‌توانند منبع ضعفها و انعطاف ناپذیری‌هایی بشوند که مانع توسعه و پیشرفت رقابتی بیشتر شرکت فناوری می‌شوند. این فرایند احتمالاً برای شرکت‌های فناوری رخ می‌دهد بدین علت که آنها ماهیتاً ذاتی باید نوآوری را بر انگیزانند که در نتیجه سبب کهنگی و مهجوریت فناوریها می‌شوند. همزمان، تحقیق و نوآوری برای محصول جدید به یادگیری و پرورش شایستگی درون شرکت کمک می‌کند. کسب شناخت، نسبت به طراحی شرکت، مسیر توسعه خاص شرکت فناوری است. تیس و همکارانش (۱۹۹۷)، قابلیت‌های پویا را به عنوان امور روزمره و کارهای یکنواخت سازمانی شناسایی کردند که مسیرهای پیشرفت و توسعه و بنابراین کارکرد رقابتی شرکت را در بازارهای در حال تغییر تعیین می‌کند. قابلیت‌های پویا می‌توانند جریانهای عادی یادگیری، نوآوری، تولید محصولات جدید یا فرایندهای تولید باشند. دردیدگاه تکاملی، شرکتها، نه فقط به وسیله بازار یا صنعتی که موقعیت‌شان در آن تعیین می‌شود، از همدیگر متفاوتند، بلکه از لحاظ مراحل چرخه زندگی محصول که در آن تخصص پیدا می‌کنند، متفاوت هستند. میلز و اسنو (۱۹۷۸)، چهار نوع طراحی ثابت شرکت را شناسایی کردند: ۱. پیشگام و پیشرو که در تجربه و آزمایش اکتشافی و ابداع مفاهیم محصول جدید قوی است. ۲. تحلیل‌گر: تحلیل‌گر در تحلیل ایده‌های کوچک اما ابتکاری که پتانسیل پذیرش انبوه

در بازارها را دارند، قوی هستند. ۳. بازاریابان به بازارها و کانالهای توزیع موجود برای دسترسی به مشتریان دسترسی دارند. ۴. مدافعان، قابلیت های ویژه ای در معرفی فرایندهای تولید بسیار معتبر، با کیفیت بالا و مقرون به صرفه دارند. این مقاله، چهار منطق بدیل طراحی و فرایندهای طراحی مرتبط برای شرکتهای فناورانه معرفی کرده است. اولاً یک منطق برون نگر طرح می کند که شرکت خودش را برای کسب بهترین کارکرد، با شرایط رقابتی برونی منطبق می سازد. ثانیاً، یک منطق درون نگر طرح می کند که شرکت کاربستهای را جستجو و دنبال می کند که با شایستگی های درونیش بهتر سازگار می شوند. منطق شبکه ای، نه فقط طراحی شرکتهای را طرح می کند، بلکه روابطش را نیز با سایر شرکتهای مطرح می سازد. و بالاخره منطق تکاملی، نه فقط طراحی ساختارهای استاتیک و ساکن شرکت را مطرح می سازد، بلکه مسیرهای توسعه و پیشرفت آن را در طی زمان بیان می کند. این منطق های طراحی، مکمل هم هستند؛ نه گزینه هایی برای انتخاب شدن. بدین معنا که هر کدام از آنها با دانش و شناخت های مهم شان به طراحی یک شرکت فناورانه کمک می کنند. طراحی های خوب و با ثبات به تأمین همزمان همه منطق های طراحی نیاز خواهند داشت. منبع: «Managing Design of Technological Firm», Katz, Bernard, R. (۲۰۰۶). Technology and Innovation, Routledge Taylor & Francis group, p۲۳-۴۲. تدبیر

ساختارهای جدید سازمان و مدیریت فرایند

محمد رحیم رمضانیان، سید حامد پوربخش

چکیده: محیط کسب و کار کنونی، محیط تغییر و دگرگونیهای سریع است. این تغییرات باعث شده است که صاحبانظران در دهه های اخیر، بحثهای گسترده ای را در زمینه ضرورت توجه به عوامل محیطی در مطالعه سازمانها مطرح کنند. منظور از عوامل محیطی مجموعه ای از ویژگیهای قابل اندازه گیری محیطی است که به طور مستقیم یا غیر مستقیم توسط سازمان ادراک می شوند و بر عملیات آن موثر هستند. صرفنظر از تعاریف مختلف از محیط یا عوامل محیطی، مطالعه تاثیر تغییرات محیطی بر جنبه های مختلف سازمان از جمله ساختار سازمان از اهمیت فوق العاده ای برخوردار است. مقاله حاضر می کوشد تا بیان ساختارهای سنتی و جدید سازمانی، رابطه این ساختارها را با مدیریت بر فرایند ترسیم کند. مقدمه تغییرات محیطی باعث تغییرات شگرفی در ساختار سازمانها شده اند، به طوری که دیگر ساختارهای سنتی جوابگوی تغییرات محیطی نیستند و بسیاری از سازمانهای بزرگ گذشته به خاطر ناتوانی در تطبیق خود با محیط از بین رفته اند. عامل مهمی که بر سرعت این تغییرات و پیچیدگی محیط دامن می زند، جهانی شدن است. مقوله جهانی شدن سازمانها را مجبور به استفاده از مزایای مناطق مختلف جهان جهت دستیابی به مزیت رقابتی و ماندن در صحنه رقابت کرده است. یکی از رویکردهای جدیدی که به سازمانها در راه رقابت یاری رسانده است رویکرد فرایندگرایی و مدیریت مبتنی بر فرایند است. فرایند چیزی جز مجموعه ای از وظایف مرتبط به هم و در کنار یکدیگر برای خلق نتیجه ای ارزشمند برای مشتری نیست. تعریفی که به ظاهر ساده به نظر می رسد اما استفاده از این روش در تمامی امور مدیریت مانند سازماندهی حقوق و دستمزد، برنامه ریزی منابع انسانی و... تحولی شگرف در سازمانها ایجاد می کند که متفاوت از روش کنونی سازمانهاست. ساختارهای سنتی ساختارهای سنتی را معمولاً بر سه دسته در نظر می گیرند. ساختارهای بر حسب نوع و وظیفه، نوع محصول و منطقه جغرافیایی. البته می توان با کمی اغماض ساختارهای ماتریسی را نیز جزء ساختارهای سنتی نامید که اگر چه ساختاری جدیدتر نسبت به سه دسته قبل تر خود هستند ولی کم کم این ساختارها نیز به جرگه آنان می پیوندند. تهیه ساختار سازمانی بر حسب نوع فعالیت و نوع محصول از متداولترین روشهایی است که مورد استفاده سازمانها قرار می گیرند. در ساختار مبتنی بر نوع وظیفه، فعالیتها بر حسب وجوه مشترکی که دارند، معمولاً از پایین به بالا گروه بندی می شوند. به عنوان مثال همه حسابداران در دایره حسابداری مستقر می شوند و معاون رئیس (معاون مالی و اداری) مسئول همه فعالیتهای دایره حسابداری

می‌شود. این ساختار مناسب محیط‌های با ثبات، دارای تکنولوژی عادی و یکنواخت بوده و بهتر است سازمان‌های تک محصولی کوچک تا متوسط با هدف افزایش کارایی درون سازمان آن را به کار ببندند. این نوع ساختار موجب صرفه جویی در مقیاس می‌شود و به سازمان کمک می‌کند تا به اهداف تخصصی خود دست یابد. اما نقطه ضعف چنین ساختارهایی نداشتن واکنش سریع به تغییرات محیط، ناهماهنگی افقی، کاهش نوآوری و خلاقیت و تمرکز تصمیم‌گیری است. اما در ساختارهای مبتنی بر محصول بخش‌های مختلف سازمان بر اساس نوع محصول، نوع خدمت، گروهی از محصولات، نوع کار، طرحها یا برنامه‌های اصلی یا بر حسب مراکز سود سازماندهی می‌شوند. این نوع ساختار برای محیط‌های بی‌ثبات و با اطمینان متوسط تا کم و دارای فناوری پیچیده مناسب است و بهتر است سازمان‌های چند محصولی و بسیار بزرگ و غیر متمرکز از آن استفاده کنند. از نقاط ضعف این نوع ساختار می‌توان به استفاده نشدن از صرفه جویی در مقیاس، ناهماهنگی خطوط تولید مختلف و رعایت نشدن استاندارد در تولید اشاره کرد. یکی دیگر از گروه بندیها در ساختار سازمانی تاکید و توجه به مشتریان و مصرف کنندگان محصول است که متداولترین آنها طبقه بندی بر مبنای منطقه جغرافیایی است. به عنوان مثال بخشی از ساختار شرکت کامپیوتری اپل به این صورت است مشتریان را به سه قسمت حوزه اقیانوس آرام، حوزه اروپا و منطقه آمریکا تقسیم بندی کرده‌اند که هر یک دارای زیر مجموعه‌هایی نیز هستند. در این نوع ساختار سازمانها می‌توانند خود را با نیازهای هر منطقه سازگار کنند، اما مسئله هماهنگی بین واحدها ممکن است، چالش برانگیز باشد. سازمانهایی که چندین نوع محصول یا خدمت، تولید یا ارائه می‌کنند می‌توانند از نوعی ساختار به نام ساختار ماتریسی استفاده کنند. از ویژگیهای منحصر به فرد ساختار ماتریسی این است که سازمان، به صورت همزمان دارای هر دو ساختار (محصولی و وظیفه‌ای) می‌شود این نوع ساختار برای محیط‌های با اطمینان پایین که دارای تکنولوژی پیچیده‌اند، مناسب بوده و بهتر است در سازمانهای متوسط که محصولات گوناگون تولید و عرضه می‌کنند، استفاده شود. این نوع ساختار ممکن است نوعی سردرگمی و استیصال در بین کارمندان که دارای دو رئیس هستند به وجود آورد و نیاز است تا جلسات زیادی تشکیل شود تا تعارضات به وجود آمده بین کارکنان رفع شود. ۱- سازمانهای شبکه‌ای تلاش سازمانهای شبکه‌ای بر پیشگیری از مشکلات و خلاقیت در مزیت‌های رقابتی بازار، متمرکز است. ساختارهای شبکه‌ای حداقل شامل سه شکل مختلف است. ۱- داخلی؛ ۲- باثبات؛ ۳- پویا. شبکه داخلی: برای دستیابی به منابع بازار و کار آفرینی و خلاقیت بدون استفاده از منابع خارج از سازمان طراحی می‌شود و مدیران این ساختارها در جهت تنظیم قیمت و نوآوری و خلاقیت تشویق می‌شوند. شبکه‌های داخلی به وسیله جنرال موتورز از دهه ۱۹۸۰ به کار گرفته شده‌اند. شبکه باثبات: انعطاف‌پذیری را در زنجیره ارزشی یک شرکت یا سازمان بالا می‌برد و در این گونه ساختارها و شبکه‌ها داراییها معمولاً متعلق به بیش از یک شرکت است، اما به یک کسب و کار خاص تخصیص می‌یابند. اغلب یک گروه از فروشندگان و عرضه‌کنندگان در اطراف شرکتها و سازمانها هستند که ورودی شرکت را تامین و خروجی‌اش را توزیع می‌کنند و به فروش می‌رسانند. برای مثال شرکت بی.ام. و بین ۵۵ و ۷۵ درصد از هزینه‌های تولیدی را به بیرون از سازمان واگذار کرده است و از خدمات دیگران استفاده می‌کند. ساختارهای شبکه‌ای پویا: در محیط‌های رقابتی متغیر و متحول به کار گرفته می‌شوند و این گونه ساختارها تخصص و انعطاف‌پذیری را توسعه می‌دهند. مثلاً شرکت‌های اسباب بازی، مجبور به استفاده از منابع خارج از سازمان هستند. ساختارهای شبکه‌ای چهار ویژگی عمده‌ای دارند: الف - سازمانهای مستقلی هستند که هر یک وظایفی چون تولید، بازاریابی و طراحی محصول را به عهده دارند. ب - کار گزار یا یک مرکز هماهنگی وجود دارد که این گروهها را با یکدیگر منطبق می‌سازد و در جهت اهداف تعیین شده بسیج می‌کند. پ - مکانیسم‌های بازار اجزای شبکه‌ها را با یکدیگر منطبق می‌سازند. ت - سیستم‌های اطلاعاتی با اطلاعات شفاف اجزای شبکه را هماهنگ می‌سازند. ۲- سازمانهای ستاره‌ای شکل یا خوشه ستاره‌ای سازمانهایی که ساختار ستاره‌ای شکل دارند، دائماً هسته خود را مهندسی مجدد می‌کنند و منسجم می‌سازند و بدین وسیله سرمایه‌ها و ظرفیتهای معنوی مهم خود را حفظ می‌کنند. این ساختارها متناسب با شرکتها و

سازمانهایی هستند که شایستگیها و قابلیت‌های محوری بسیار گرانها و پیچیده دارند و دارای محصولات متنوع و بازارهای بیگانه مستقل هستند. در این سازمانها، موسسه مرکزی با گره‌ها یا مراکز کوچک پایین دستی پیمانهای شکل می‌دهد تا بدین وسیله از مراکز کوچک با دانش، مهارتها و منابع محوری خود حمایت کند تا هریک از این مراکز در بازارهای خود نوآوری و کار آفرینی داشته باشند و ممکن است این مرکز کوچک نیز به نوبه خود ضمن دستیابی به شایستگی محوری پاره‌ای از امور را به دیگران واگذار کنند. ۳- سازمانهای تار عنکبوتی‌ترین راه برای حصول اطمینان از جریان یافتن اطلاعات و دانش، استفاده از خدمات دیگران یا تامین منابع از خارج سازمان است. سازمانهای تار عنکبوتی می‌توانند یک پشتیبانی تخصصی بر مناطق چندگانه جغرافیایی بدهند، ریسک سرمایه‌گذاری را کاهش دهند و خلاقیت و نوآوری افراد را بالا-برند و احتمال اختراعات انقلابی را افزایش دهند. شرط اولیه ایجاد و توسعه این مناسبات این است که اهداف و تعهدات جنبه مشترک و یکنواخت پیدا کنند تا بدین وسیله سازگاری واحدها افزایش یابد و روحیه تفاهم بیشتر شود. ۴- سازمانهای پارندیبعضی‌ها، این سازمانها را به عناوین دیگر مثل سازمانهای سه وجهی و شبدری بیان کرده‌اند. در واقع این سازمان را برای اولین بار «چارلز هندی» در سال ۱۹۸۹ معرفی کرد. سازمانهای پارندی فعالیت‌های غیر استراتژیک را در زنجیره ارزش مشخص و آنها را به واحدهای خارجی محول می‌کنند. با این شیوه عمل، هزینه‌های سازمان کاهش می‌یابد و نیروی مدیریت صرف فعالیت‌های اصلی و اساسی می‌شود. سازمان پارندی به مدیریت قدرت می‌دهد تا نیرو و توان خود را بر زمینه‌هایی متمرکز کند که سازمان دارای مزیت‌های رقابتی است و به علاوه از امور جزئی و کم اهمیت خود را رها می‌سازد. ساختار این نوع سازمانها، شبیه بر گهای نوعی شبدر است که شکل سه وجهی دارد. نخستین برگ نمایانگر کارکنان کلیدی سازمان و دومین برگ نمایانگر مقاطعه کاران خارجی و سومین برگ نشانگر نماینده کارکنان معطف است. ۵- سازمان مجازیو سازمانهای مجازی شبکه‌ای موقتی از موسسات مستقل هستند که در جهت افزایش کارایی و رسیدن به هدفی واحد با یکدیگر به همکاری می‌پردازند. یکی از مهمترین و بارزترین مشخصه‌های این نوع سازمانها وجود انعطاف پذیری بسیار زیاد آنهاست. در این نوع از شرکتها تمامی شرکا از امتیاز برابر برخوردارند و به یکدیگر به وسیله به اشتراک گذاری اطلاعات، مشتریان و منابع وابسته‌اند. از ویژگی‌هایی همچون داشتن منابع مشترک، نبود مرز، مشارکت برابر، داشتن شرکای غیر ثابت، پراکندگی جغرافیایی و ارتباطات الکترونیکی می‌توان به عنوان مشخصه‌های بارز سازمانهای مجازی نام برد. سازمانهای مجازی از دیدگاه مشتریان باید یک سازمان واقعی تلقی شوند. از دیدگاه دیگر، سازمانهای مجازی نمونه‌ای از سازمانهای آینده‌ای هستند که در آنها پیچیدگی، وسعت و حجم عملیات به گونه‌ای است که دیگر نمی‌توان آنها را به صورت سازمانی متمرکز و واحد اداره کرد، بلکه برای ادامه کار آنها نیاز به سازمانهای دیگر است. ۶- سازمانهای تخلیطبق نظر هدبرگ سازمان تخلیلی سیستمی است که در آنجا منابع و فرایندهای ایجاد شده در خارج از محدوده مرز قانونی هدایت و اداره می‌شوند. (GUMMESSON, ۱۹۹۶, P.۳۵) ویژگی‌های سازمانهای تخلیلی عبارت است از: بسیار بزرگتر از آن هستند که در چارت سازمانی نمایان هستند. بسیار پر مایه تر از آن هستند که ترازنامه شان نشان می‌دهد. سازمانهایی هستند که در آن همراه با مشتری ایجاد ارزش می‌شود و با مشتریان به عنوان اعضای معمولی سازمان رفتار می‌شود. افراد و کارکنانی که به استخدام این گونه سازمانها در می‌آیند خیلی کمتر از افرادی هستند که درگیرند. ۷- سازمانهای خوشه‌ای سازمانهای خوشه‌ای سازمانهایی هستند که در آن گروهی از افراد با هم کار می‌کنند تا مشکلات کسب و کاری را برطرف کرده یا یک فرایند جدیدی را تعریف و تدوین کنند و بعد از اینکه کارشان انجام شد، از هم جدا می‌شوند. پس سازمانهای خوشه‌ای مبتنی بر تیم‌ها و گروهها هستند که اعضای این تیم‌ها ممکن است از مناطق جغرافیایی مختلف باشند و از طریق سیستم ارتباطات و اطلاعات با هم ارتباط برقرار کرده و با هم کار کنند. اساس این خوشه‌ها، سیستم‌های کاری با مهارتهای چندگانه و منعطف است که باتوجه به بینش و فلسفه وجودی شرکت یا سازمان تشکیل و وظایفی را عهده دار می‌شوند. مدیریت بر مبنای فرایندیکی از ویژگی‌های دنیای کسب و کار کنونی تغییر مداوم و نسبتاً

سریع در نیازهای مشتریان است. در تجارت پر رقابت امروز، سازمانی شانس بقا دارد که سازوکارهای لازم برای آگاهی سریع از این تغییرات را داشته و توانایی پاسخگویی سریع به آنها را نیز دارا باشد، در غیر این صورت شانس چندانی برای باقی ماندن در عرصه رقابت نخواهد داشت. سازمانها به مرور زمان و در اثر تجربه دریافته اند که رویکرد وظیفه‌ای در کسب و کار، انعطاف و پویایی را از بین می برد. سازمانهای وظیفه مدار به سختی می توانند در برابر تغییرات محیطی از خود انعطاف نشان دهند و با محیط سازگار شوند. رویکردی که در مقابل رویکرد وظیفه ای به سازمانها پیشنهاد می شود رویکرد فرایندی است. فرایند عبارت است از یک سری فعالیتهای مرتبط به هم که برای رسیدن به هدفی خاص انجام می شوند. فرایند را می توان یک زنجیره ارزش دانست که هر مرحله (هر دانه زنجیر) ارزشی به مرحله قبل می افزاید. بنابراین، فرایند های کسب و کار عبارتند از فعالیتهای اساسی در سازمان که محدود به مرزهای وظیفه ای نیستند و منابع انسانی، مهارتهای مدیریتی و فناوری را به منظور تمرکز سازمان بر استراتژی ایجاد ارزش برای ذی نفعان و بخصوص مشتریان به هم مرتبط می کنند. فرایندهای کسب و کار با فرایندهای کاری فرق دارند. فرایندهای کاری فعالیتهایی هستند که کاملاً در کنترل یک بخش خاص هستند و در واقع در مرزهای وظیفه‌ای محدود شده اند. مدیریت فرایند محور عبارت است از شناخت مدیریت فرایندهای کسب و کاری که هدفشان، برآورده ساختن نیازهای مشتریان است. سیستم مدیریت فرایند محور بر جریان کار در طول سازمان تمرکز می کند. این جریان کار با خواسته های مشتریان شروع می شود و با تامین رضایت مشتری که کالاها یا خدمات با کیفیتی را با قیمت مناسب و بموقع دریافت کرده است، به پایان می رسد. در واقع فرایند نشان می دهد که چگونه کار در طول نواحی وظیفه ای داخلی سازمان انجام می شود. مدیریت فرایند محور، روابط تامین کنندگان و مشتریان را با فرایندهای کسب و کار نشان می دهد. در سیستم مدیریت فرایند محور، همواره اشتیاق برای بهبود مستمر در سازمان وجود دارد. در سازمانهای فرایند محور چون کارکنان یک فرایند کامل را انجام می دهند و نه یک جزء کوچک کار را، رضایت بیشتری دارند. تفاوت میان «وظیفه» و «فرایند» همانند تفاوت میان جزء و کل است. وظیفه واحدی از کار است؛ فعالیتی که معمولاً یک نفر انجام می دهد. در برابر، فرایند، گروهی از وظیفه های به هم پیوسته است که با همدیگر، نتیجه ای باارزش از دید مشتری را به بار می آورند. برای مثال، انجام یک سفارش یک فرایند است؛ فعالیتهایی که کالا را به دست مشتری می رسانند. این فرایند از وظیفه های گوناگونی درست می شود. دریافت درخواست از مشتری، وارد کردن آن به رایانه، بررسی اعتبار مشتری، بررسی موجودی کالا- و یا تولید، گزینش و بسته بندی سفارش، برنامه ریزی حمل و روش ارسال کالا (زمینی، دریایی، هوایی) و در پایان بارگیری و ارسال کالا به سوی مشتری. هیچ کدام از این وظیفه ها به تنهایی ارزشی برای مشتری نمی آفرینند. حمل بدون بارگیری و یا بسته بندی بدون انتخاب کالاها از انبار، شدنی نیست. بررسی اعتبار مشتری به خودی خود یک تجزیه و تحلیل مالی است. تنها هنگامی که این فعالیتهای مستقل و جداگانه با همدیگر جمع شوند، ارزشی به وجود می آید. مشکل کندی سازمانهای نوین، ریشه فرایندی دارد. دسترسی دیر هنگام به نتیجه های دلخواه، ناشی از کندی انجام وظیفه ها نیست. بیش از ۵۰ سال است که روشهای زمان سنجی، حرکت سنجی و خود کارسازی به بهسازی وظیفه ها می پردازد. علت کندی کار این است که پاره ای از افراد وظیفه هایی غیر ضروری انجام می دهند و در فاصله میان انجام این دو وظیفه نیز وقت زیادی تلف می شود. وجود اشتباه در نتیجه نهایی کار، به دلیل بدکار کردن افراد نیست، بلکه می تواند علتهای بسیاری داشته باشد. انعطاف ناپذیری سازمان به این دلیل نیست که کارکنان در انجام وظیفه های خود روش ثابت و یکنواختی دارند، بلکه بدان علت است که کسی نمی داند که وظیفه های جداگانه چگونه بایستی ترکیب شوند تا نتیجه دلخواه به دست آید. هزینه سنگین سازمانها گویای این مطلب نیست که انجام وظیفه های مستقل پرهزینه اند. علت واقعی آن است که ما افراد گوناگونی را به کار می گیریم تا از ترکیب مناسب وظیفه های جداگانه ای که نتیجه نهایی را به بار خواهند آورد، مطمئن شویم. کوتاه سخن اینکه مشکل نه در انجام وظیفه ها و فعالیتهای مستقل، که در چگونگی پیوند دادن آنها و ایجاد یک کل، نهفته است. سالهاست که شرکتهای در زمینه بهسازی وظیفه های

سازمانی کوششهای چشمگیری می‌کند، ولی کمترین توجهی به فرایند کارها ندارند. حرکت از مدیریت وظیفه‌ای به مدیریت فرایندی این الگو توسط تیم راهبری مدیریت فرایند شرکت GTE TELOPS طراحی شده است. اگرچه الگوی گذار برپایه چرخه معروف دمنگ تدوین نشده، ولی نتایج آن بسیار شبیه نتایج چرخه دمنگ است. (شکل ۱) از آنجا که توضیح کامل الگوی گذار، خود مقاله‌ای جداگانه را می‌طلبد، تنها به ذکر اجزای هریک از مراحل الگو اکتفا می‌کنیم. مرحله اول - ارزیابی: الف) ایجاد زیرساختهای مدیریت فرایند: تعیین مدیران فرایند، تشکیل پانل‌های فرایند و تیم‌های ثابت فرایند؛ تدوین طرح پیشنهادی برای استقرار مدیریت فرایندی؛ تعیین اعضای تیم فرایند؛ ارزیابی سطح کنونی عملکرد فرایند؛ تعیین چشم انداز بلندمدت فرایند؛ ارزیابی تاثیر جهت گیری راهبردی؛ اولویت بندی مهمترین نارساییهای فرایند؛ آموزش اعضای تیم فرایند. ب) ارزیابی فرایند کنونی: مستند سازی فرایند در موارد لازم؛ گردآوری شاخصهای ارزیابی کنونی؛ شناسایی / اولویت بندی روندهای عملکرد. مرحله دوم - توسعه: الف) شناسایی فرصتهای بهبود: تعیین رویکرد بهبود؛ حل و فصل مسائل مربوط به یکپارچه سازی؛ تعریف شاخصهای ارزیابی عملکرد پیشنهاد شده؛ تعیین استانداردهای عملکرد فرایند؛ تعیین روشهای بهبود مختلف. ب) تدوین برنامه بهبود: ارزیابی و اولویت بندی روشهای بهبود؛ تدوین یک برنامه بهبود فرایند رسمی؛ هماهنگی بودن برنامه بهبود فرایند با برنامه عملیاتی سازمان؛ تخصیص مجدد منابع به برنامه‌های تصویب شده؛ تعریف مسئولیتهای مجری فرایند؛ تشکیل تیم استقرار فرایند. مرحله سوم - اجرا: الف) اعمال بهبودها: آغاز فعالیتهای توسعه (آماده سازی سیستم، آموزش، به کارگیری شاخصهای اندازه گیری، اعمال رویه‌ها و...)؛ آزمایش تغییرات فرایند به منظور حصول اطمینان از قابل دستیابی بودن اهداف مورد نظر؛ اجرای وظایف مجری فرایند؛ اجرای تغییرات فرایند. ب) ارزیابی عملکرد فرایند: گرفتن تاییدیه تطابق اجرای فرایند با آنچه طراحی شده بود؛ شناسایی ناهمگونیهای بین عملکرد فرایند و مشخصات آن؛ ارزیابی بازخوردهای ارائه شده توسط مشتریان. مرحله چهارم - تثبیت: بهبود پیوسته فرایند. فعالیتهای مورد نیاز جهت فرایند گرایدر تعریف فرایند گرای (اصطلاح فرایند گرای و فرایند محوری یکسان به کار برده شده است) چنین گفته می‌شود که روشی است که با محور قراردادن فرایندهای کسب و کار و حذف فعالیتهای بدون ارزش افزوده، برای سازمان مزیت رقابتی به ارمغان می‌آورد. برای اینکه یک سازمان در راه فرایند گرای گام بردارد می‌بایست تمامی تلاش خود را جهت پیاده سازی موارد زیر به کار گیرد: الف - تشخیص فرایندها: ابتدا باید فرایندها را شناسایی کرد و برای آنها نام و عنوان برگزید. شناسایی و نامگذاری فرایندها گامی بسیار حساس و بنیادین است. پاره‌ای از سازمانها خود را گول می‌زنند و فعالیتهای وظیفه‌ای کنونی را فرایند به حساب می‌آورند. فرایندها از مرزهای سازمانهای موجود گذر می‌کنند و یک راهنمایی سرانگشتی این است که اگر برگزیدن فرایندی دست کم سه نفر را خشمگین نکند، نباید آن را فرایند دانست. در شناسایی فرایندها باید کارهای سازمان را به صورت افقی بررسی و از نگرش بالا- به پایین یا عمودی خودداری کرد. ب - شناساندن اهمیت فرایندها به همه دست‌اندرکاران: گام دوم شناساندن فرایندها و اهمیت آنها به همه مدیران، کارکنان و نمایندگان دور و نزدیک است، به نحوی که باید فرایندها، نام آنها، ورودیها و خروجیها و ارتباطات آنها برای همه افراد ملموس باشد. روی آوردن به فرایند محوری وظیفه افراد را بی‌درنگ تغییر نمی‌دهد، ولی دید آنها را گسترده تر می‌کند و به کل کار توجه می‌دهد و روحیه کار تیمی را تقویت می‌کند. با این بینش واژه کارگر با دیدگاه محدود و وظیفه‌گرای آن، جای خود را به فرایندگر، می‌دهد. فرایندگر کسی است که می‌داند با کار خود به نتیجه بخش شدن یک فرایند یاری می‌رساند. ج - انتخاب معیار ارزیابی: برای اطمینان از کارکرد درست فرایندها، باید بتوان پیشرفت آنها را اندازه گرفت و در آن صورت به معیارهایی نیازمندیم. این معیارها می‌توانند برحسب ضرورت برپایه خواسته مشتری یا برپایه نیازهای خود سازمان مانند هزینه فرایند و به کارگیری درست منابع واقع شوند. معیارهای همگون در کارکرد فرایندی، افراد را به صورت یک تیم منسجم درخواهد آورد. د - به کارگیری مدیریت فرایند گرا: سازمان فرایند محور بایستی همواره در بهسازی فرایندهای خود بکوشد، زیرا این رویکرد کاری پیوسته و مداوم است. بنابراین، عمده فعالیت مدیریتی این گونه

سازمانها اداره و پیشبرد درست فرایندها در بالاترین توان آنها، بهره گیری از فرصتها در بهسازی فرایندها، و پیگیری در کاربرد فرصتها است. فرایند محوری یک طرح موقتی نیست، بلکه راه و روشی دائمی و فراگیر است. ساختار فرایند بهمانگونه که ذکر شد کارهای فرایندی به تشکیل تیم های مناسب نیازمند است، ولی این سوال مطرح می شود که جای این تیم ها در ساختار سنتی کجاست؟ در نظام فرایند محور، کارکنان می بایست دارای اطلاعات و اختیار تصمیم گیری گسترده باشند و این دیدگاه در ساختار سنتی که نیاز به سرپرستی را قانون طبیعت می داند، گناهی نابخشودنی است. بنابراین، ساختار سنتی، به دلیل روش مدیریتی، فرهنگ سازمانی و روشهای ارزیابی و پاداش دهی کارکنان، توان اجرای فرایندگرایی را نخواهند داشت، مگر اینکه شاهد تغییراتی در آنها باشیم. ساختار سازمانی یکی از مهمترین قسمتهایی است که در آن شاهد تغییرات اساسی خواهیم بود. در ساختار جدید به وظایف مدیران و آنچه انجام می دهند اشاره شد و اینک باید به گروهها و کسانی که امر آموزش اصلی و پایه ای را به عهده دارند پردازیم. توجه دارید که این گروهها تیم نیستند، زیرا تیم گروهی است که صاحب کار فرایند یا مدیر، آن را رهبری می کند. می توان این بخش را مرکز خبرگی نامید. مراد از مرکز خبرگی دسته ای از کارکنان سازمان است که مهارت و حرفه ویژه ای دارند. برای روشن شدن مطلب باید به این نکته اشاره داشت که فرایند محوری اداره وظیفه های پیشین را به دو بخش تقسیم کرده است: تیم فرایندی یعنی جایی که کار انجام می شود و مرکز خبرگی یعنی جایی که افراد پرورش و مهارت کسب می کنند و بازدهش مهندسانی است که خود طرحها و نقشه های مهندسی را می آفرینند و در تیم های فرایندی به کارهای ابتکاری فراوان می پردازند. در مرکز خبرگی کوشش می شود تا مهارتها در بالاترین و بهترین حد ممکن گسترش یابند و تکمیل شوند. یک یا چند مربی در مرکز گماشته می شود تا به گسترش مهارتهای اعضا پردازند و همواره مطمئن شوند که آخرین دستاوردهای حوزه کار خود را مورد توجه قرار داده اند. مراکز خبرگی اغلب به صورت سازمانهای مجازی با کمترین نمود ظاهری هستند، یعنی حتی ممکن است اتاق و یا محلی برای این مراکز در کار نباشد. مجموعه افراد و مکانیسم پیوند آنها با یکدیگر (مثلاً ارتباط الکترونیک) همان مرکز خبرگی است. با تجسم ساختاری که شرح دادیم، به تیمهای فرایندی مستقلی می رسیم که با راهنمایی مدیر یا «صاحب کار» و پشتیبانی مربی به کار سرگرم هستند. شکل (۲) این مطلب را بهتر بیان می کند. بی تردید این شکل هیچ شباهتی به نمودار سازمانی سنتی ندارد و اصلاً یک نمودار سازمانی نیست. جستجوی ارتباطات هر می مسئولیت، قدرت و اختیار در این تصویر ما را به جایی نمی رساند و تنها نشان می دهد که منابع چگونه گردهم می آیند تا ارزشی مشتری پسند به بار آورند. بنابراین، خود کسب و کار را نمایش می دهد و نه روش اداره آن را. بردارهای افقی نشانگر فرایندهای سازمان هستند که ارزش آفرینی را به عهده دارند و دوایر نشان دهنده مراکز خبرگی هستند که افراد در آنها توانمندیهای خود را افزایش می دهند و از همان راه پاداش و انگیزه می گیرند. بردارهای عمودی چگونگی ارتباط تیم های فرایندی با مراکز خبرگی را به نمایش می گذارند. هنگام پیوستن یک مهندس جدید به سازمان نام او در مرکز خبرگی مهندسی ثبت می شود. پس از آماده شدن، به فرایند یا فرایندها مامور می شود و به صورت یکی از اعضای تیم در می آید. توجه دارید که عضویت فرد در مرکز خبرگی تقریباً دائمی و در تیم ها موقتی است. حال سوال اینجاست که این نمودار چه فرقی با نمودار ماتریسی یا پروژه ای دارد؟ در نمودار پروژه ای ممکن است رؤسا دیدگاهها و برنامه های متناقضی داشته باشند، ولی در نمودار فرایندی همه به دنبال یک نتیجه اند و حصول نتیجه نهایی و مسئولیت از آن کارکنان حرفه ای است و بقیه پشتیبانان (صاحب کار و مربی) در این راه تنها به ایشان کمک می کنند. نتیجه گیر سازمانهای جدید به دلیل ضرورتهای تجاری بروز کرده اند و پایه اساسی آنها انعطاف پذیری است. برای اینکه سازمانها در این محیط متغیر، متحول، پویا و رقابتی بتوانند رشد بکنند و بقای خود را حفظ کنند روی آوردن به فرایند ها امری ضروری است. کافی است به جای دیدن سازمان به شکل سنتی و ایجاد ساختارهای عمودی، سازمان را به صورت مجموعه ای از فرایندها ببینیم و ساختارها را هر چه بیشتر افقی کنیم. اگرچه، ساختارهای جدید با توجه به محیط کنونی مناسب هستند، اما هنگام استفاده از این

گونه ساختارهای جدید باید به هماهنگی آن ساختار با سایر اجزای سازمان توجه کرد. راه اندازی و اداره این گونه سازمانها، همواره مشکلاتی را با خود به همراه می آورد. مدیریت فرایندی به معنی اداره کردن افراد و زیر سلطه داشتن آنها نیست، بلکه مدیر این گونه سازمانها در پی انجام تمام فعالیتهای موثر یک فرایند است که برای مشتری و تمامی ذی نفعان ارزش ایجاد کند. منابع و ماخذ: ۱. حسن پور، اکبر، ساختارهای جدید سازمانی، مجله تدبیر، شماره ۱۳۷، تهران، مهر ماه ۱۳۸۴۲. سلطانی، مرتضی و اسمعیل لو، سجاد، مدیریت فرایند محور، مجله تدبیر، شماره ۱۴۹، تهران، ۱۳۸۵۳. جعفری، مصطفی و اخوان، پیمان، مدیریت بر مبنای فرایند، مجله تدبیر، شماره ۱۴۰، تهران، ۱۳۸۵۴. الوانی، سازمان مجازی، مدیریت دولتی، فصلنامه علمی - کاربردی، شماره ۴۱ و ۴۲، سال ۱۳۷۷.

EMERJ, F.E. (ED.), SYSTEMS THINKING, GREAT BRITAIN, RECHENDCLNYLRD. ۱۹۶۹ ۶. ۵
 EVERT GUMMESSON, RELATIONSHIP MARKETING AND IMAGINARY ORGANIZATIONS: A
 SYNTHESIS, JOURNAL OF MARKETING, VOL.۳۰, NO.۲, ۱۹۹۶. منبع: ماهنامه تدبیر-سال هجدهم-شماره ۱۸۷

ساختار سازمانی کتابخانه‌های دانشگاهی

اصغر اسدی

کلیدواژه ساختار سازمانی پیچیدگی تمرکز رسمیت کتابخانه دانشگاهی - چکیده توافق اکثر صاحب نظران و اندیشمندان مدیریت بر این است که سازمان‌ها برای موفقیت در امور و برآورده ساختن اهداف خود، نیازمند ساختار سازمانی قوی و متناسب با اهداف سازمان می‌باشند. در این مقاله به کتابخانه دانشگاهی به عنوان یک سازمان می‌نگریم و ساختار سازمانی آن را مورد بازکاوی قرار می‌دهیم کتابخانه‌های دانشگاهی که جزئی از ساختار کلی دانشگاه هستند باید دارای ساختاری باشند که بتوانند اهداف دانشگاه را برآورده سازند و این امر در دنیای کنونی که ما در عصر اطلاعات و دانش قرار داریم و دانشگاه‌ها از سردمداران تولید و اشاعه دانش می‌باشند، بیش از پیش نمایان است عصری که در آن زندگی می‌کنیم عصر دانش نام دارد و به گفته «پیتراکر» (۱) صنایع دانشی اقتصاد را تحت سیطره خود قرار داده‌اند و افراد با دانش جامعه را زیر نفوذ خود قرار می‌دهند. در عصر دانش قدرت برتر را در داشتن اطلاعات و دانش می‌دانند و هر کس خواهان به دست آوردن این قدرت می‌باشد. اطلاعات یکی از عوامل اصلی و زیربنایی توسعه اجتماعی - اقتصادی در هر کشور است و نقش و اهمیت آن در روند رشد کشورها بر کسی پوشیده نیست در چنین عصری دانشگاه‌ها سردمدار پیشرفت و توسعه تحقیقات و تولید دانش هستند و کتابخانه‌های دانشگاهی در این مورد نقش بسزایی را ایفا می‌کنند. کتابخانه‌های دانشگاهی همواره به عنوان ارائه کنندگان اطلاعات مطرح بوده‌اند. با وجود این که درباره کتابخانه‌ها، خصوصاً کتابخانه‌های دانشگاهی مطالب زیادی گفته و از جهات متفاوت به آن‌ها پرداخته شده اما طراحی ساختار کتابخانه‌های دانشگاهی از زمینه‌هایی است که هنوز آنچنان که شاید، کاویده و شناسانیده نشده است ضرورت پرداختن به ساختار کتابخانه‌های دانشگاهی با توجه به نقش مهمی که دانشگاه‌های امروزی در جامعه ایفا می‌کنند، بیش تر نمایان است در عصری که سردمداران تولید دانش دانشگاه‌ها هستند، توجه به کتابخانه‌های دانشگاهی به عنوان قلب دانشگاه ضرورت می‌یابد؛ چرا که دانشگاه‌ها برای رسیدن به هدف خود احتیاج به کتابخانه‌ای فنی و کارآمد دارند. یکی از مؤلفه‌های یک کتابخانه کارآمد، داشتن ساختار متناسب با اهداف مؤسسه مادر (دانشگاه می‌باشد. در کارکرد و اثربخشی سازمان‌های امروزی طراحی ساختار آن‌ها نقشی برجسته دارد. لذا در این مقاله به بررسی ساختار سازمانی کتابخانه‌های دانشگاهی می‌پردازیم و آن را مورد بازکاوی قرار می‌دهیم بدین منظور ابتدا به تشریح کتابخانه دانشگاهی پرداخته سازماندهی را به عنوان یکی از وظایف مدیریت شرح داده و ساختار سازمانی ابعاد و تعیین کننده‌های آن و همچنین انواع آن را ذکر کرده‌ایم در ادامه ساختار کتابخانه‌های دانشگاهی بیان شده و در چارچوب آن به

کتابخانه دانشگاهی به عنوان یک سازمانی بوروکراتیک نگریسته شده انواع ساختار کتابخانه‌های دانشگاهی ذکر شده و الگوهای بخش‌بندی (گروه‌بندی سنتی کتابخانه‌های دانشگاهی توضیح داده شده و ساختار ماتریسی به عنوان یک ساختار منعطف که در شرایط متغیر و متحول امروزی می‌تواند ساختاری کارآمد برای کتابخانه‌های دانشگاهی باشد، معرفی شده است در نهایت ساختار خدماتی تعریف و بیان شده که ساختار خدماتی به معنای نوع خاصی از ساختار سازمانی نیست بلکه ساختاری است که به کلی خدمت‌گرا می‌باشد و بر حسب موقعیت می‌تواند ساختارهای گوناگونی را به خود بگیرد. کتابخانه‌های دانشگاهی یکی از ارکان اساسی جوامع مدرن دانشگاه‌ها هستند. دانشگاه‌ها در جهت رفع مشکلات فرهنگی اجتماعی فنی اقتصادی سیاسی و اداری تلاش می‌کنند. دانشگاه‌ها از طریق پژوهش همایش‌های عمومی و ... به حل این مشکلات مبادرت می‌ورزند. از این رو نقشی اساسی در جامعه مدرن دارند. واضح است که کتابخانه دانشگاه می‌تواند در این زمینه تسهیلات ویژه‌ای را فراهم آورد و موجبات ترقی عملکردهای دانشگاه شود. بدین ترتیب هدف اصلی یک کتابخانه دانشگاهی مدرن مشارکت و فعالیت در امر آموزش است و در اجرای اهداف آموزش عالی نقش اساسی دارد. از آنجا که کتابخانه در سیستم دانشگاه وسیله‌ای است که باید دانشگاه را در رسیدن به هدف کمک کند، پس وجود آن به منظور برآوردن نیازهای دانشگاه است و مدیران و کارکنان کتابخانه باید این واقعیت را درک کنند و بپذیرند (کمار، ۱۹۹۱، ص ۴۵). کتابخانه دانشگاهی عبارت است از کتابخانه یا سیستمی از کتابخانه‌ها که بوسیله یک دانشگاه تأسیس نگهداری و حمایت می‌شود تا نیازهای اطلاعاتی دانشجویان دانشکده و استادان را برآورده سازد و برنامه‌های خدماتی پژوهشی و آموزشی آن‌ها را پشتیبانی کند (یانگ، ۱۹۸۳، ص ۲۳۶). فلسفه وجودی این نوع کتابخانه در دانشگاه‌ها، دانشکده‌ها، مؤسسات آموزش عالی و دانشسراها کمک به استادان و دانشجویان در پیشبرد کار تحقیق و تدریس است در دانشگاه‌های امروزی نقش کتابخانه به اندازه‌ای مهم و برجسته است که نمی‌توان دانشگاه بدون کتابخانه را تصور نمود. کتابخانه در ساختار دانشگاهی عاملی بسیار مهم به شمار می‌آید. امروزه دانشگاه‌ها با امکانات و تسهیلات بسیار زیاد، دانشجویان متعدد و متنوع به سازمان‌های بزرگ و پیچیده‌ای تبدیل شده‌اند و درصدد هستند تا از این منابع مادی و معنوی در جهت خدمت به جوامع حداکثر استفاده را بکنند و یکی از وسایلی که دانشگاه را در رسیدن به این هدف یاری می‌کند، کتابخانه دانشگاه است (گفاند، ۱۹۷۱، ص ۲۵). زمانی کتابخانه دانشگاهی تنها مخزنی برای نگهداری مجموعه کتب تلقی می‌شد و در فرآیند آموزش نقش حاشیه‌ای داشت با وجود این تغییرات مهمی در دیدگاه مسئولین پژوهشگران اساتید و دانشجویان به وجود آمده و اکنون به کتابخانه دانشگاه به عنوان نیرویی فعال در تدریس و پژوهش نگریسته می‌شود. در حال حاضر کتابخانه یک بخش ناگسستنی از دانشگاه و عامل مهمی در ساختار آن به شمار می‌رود و کتابداران اعضای اصلی جامعه به شمار می‌روند (کمار، ۱۹۹۱، ص ۴۵). مأموریت کتابخانه دانشگاهی باید منعکس‌کننده مأموریت موسسه مادر باشد و مجموعه‌ها و خدمات آن باید بر طبق مأموریت موسسه مادر، ایجاد و توسعه یابند. معمولاً مأموریت کتابخانه به معنای توصیف رسمی چارچوبی است که کتابخانه باید به آن سمت حرکت کند و گروه‌های استفاده‌کننده آن و نوع خدماتی که ارائه می‌دهد باید مشخص باشند (هنری، ۱۹۹۶، ص ۱۲). کتابخانه دانشگاهی با ارائه دانش و اطلاعات و از طریق به کار بردن فناوری ارتباطات موثر باید از آموزش و تحقیق در کل دانشگاه حمایت کند. کتابخانه بوسیله ارتباط با دانشگاه ملل مذاهب و شبکه‌های بین‌المللی اطلاعات دسترسی به اطلاعات را تسهیل می‌کند (ویلیامز، ۱۹۹۰، ص ۲۱۴). کتابخانه دانشگاهی برای انجام رسالت و رسیدن به مأموریت‌ها و هدف‌های تعیین شده باید از ساختار مناسب و از انعطاف‌پذیری لازم برای برآوردن نیازها برخوردار باشد. برای بررسی ساختار سازمانی آشنایی با مفاهیم اولیه سازماندهی و ساختار سازمانی ضروری به نظر می‌رسد؛ لذا ابتدا برای برانگیختن و آماده کردن ذهن سازماندهی را شرح می‌دهیم و ساختار سازمانی را تعریف می‌کنیم سازماندهی صاحب‌نظران مدیریت و کسانی که مدیریت را تعریف کرده‌اند در تعاریف خود به یک سلسله وظایف مدیریت اشاره کرده‌اند که هر مدیری در انجام وظیفه خود، باید آن‌ها را انجام دهد. نویسندگان و عالمان این رشته بنا بر نگرش و

تخصص‌های خود، هر کدام به نحوی با این وظایف برخورد نموده‌اند. بعضی از آن‌ها بر وظایف خاصی تکیه کرده‌اند و برخی وظایف کلی را برای مدیریت در نظر گرفته‌اند. از دیدگاه «گیولیک» و «اورویک» (۲) وظایف مدیر عبارت‌اند از برنامه‌ریزی سازماندهی بسیج منابع و امکانات جهت‌دهی هماهنگی گزارش‌دهی و بودجه‌بندی اما آنچه که بیش‌تر صاحب‌نظران مدیریت بر روی آن توافق دارند این است که وظایف مدیر شامل چهار وظیفه - برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری سازماندهی جهت‌دهی (رهبری) و کنترل - می‌باشد و مدیر با انجام این وظایف برای رسیدن به اهداف سازمانی تلاش می‌کند. برای موفقیت سازمان نیاز به سازماندهی ضرورت می‌یابد. یک مدیر باید سیستم سازمانی را برای اجرای برنامه‌ها طراحی و ایجاد کند. سازماندهی فرایند تفویض و هماهنگی وظایف و منابع برای رسیدن به اهداف می‌باشد (لوسیو ۱۹۹۷، ص ۱۰). سازماندهی را شناسایی و طبقه‌بندی فعالیت‌های مورد نیاز، گروه‌بندی فعالیت‌های ضروری در اهداف قابل حصول اختصاص گروهی از فعالیت‌ها به یک مدیر و تفویض اختیار به او برای سرپرستی آن‌ها و فراهم کردن هماهنگی افقی و عمودی در ساختار سازمانی تعریف می‌کنند (کونتس ۱۹۹۰، ص ۲۰۸). سازماندهی فرایند اطمینان یافتن از وجود منابع ضروری فیزیکی و انسانی برای انجام برنامه‌ها و رسیدن به اهداف سازمانی و نیز شامل مشخص کردن فعالیت‌ها، تقسیم کار به شغل‌ها و وظایف مشخص و شناسایی روابط اختیاری میان گروه‌ها و اشخاص می‌باشد. جنبه دیگر سازماندهی گروه‌بندی فعالیت‌ها در داخل بخش‌ها است (دابرین ۱۹۹۰، ص ۱۵). عصر ما عصر سازمان‌های بزرگ و پیچیده است و مدیر امروز باید از چگونگی سازماندهی و نحوه ایجاد این سازمان‌ها و اصلاح و تغییر آن‌ها آگاه باشد. برای نیل به هدف‌ها، سازماندهی گامی ضروری است و به کمک سازماندهی است که هدف کلی و مأموریت اصلی سازمان در قالب هدف‌های جزئی‌تر و وظایف واحدها شکسته می‌شود و تحقق آن میسر می‌گردد. در سازماندهی وظایف و اختیارات و مسئولیت‌های واحدها و سِمَت‌ها مشخص و نحوه هماهنگی و ارتباط بین آن‌ها معین می‌شود. سازماندهی فعالیت مستمر و مداومی است که مدیر همواره با آن روبرو است و منحصر به طراحی سازمان در ابتدای آن نمی‌شود. ساختار سازمانی ساختار سازمانی چهارچوب روابط حاکم بر مشاغل سیستم‌ها و فرایندهای عملیاتی و افراد و گروه‌هایی است که برای نیل به هدف تلاش می‌کنند (بارنی و گریفین ۱۹۹۲، ص ۳۱۵). ساختار سازمانی عبارت از مجموعه راه‌هایی است که کار را به وظایف مشخص تقسیم می‌کنند و هماهنگی میان آن‌ها را فراهم می‌آورند. (مینتسبرگ ۱۹۷۹، ص ۲). ساختار، توزیع قدرت در سازمان را نشان می‌دهد و صرفاً یک سازوکار هماهنگی نیست بلکه فرایندهای سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. ساختار سازمانی به الگوهای روابط درونی سازمان اختیار و ارتباطات دلالت دارد (فردریکسن ۱۹۸۶، ۲۸۲) و روابط گزارش‌دهی کانال‌های ارتباط رسمی تعیین مسئولیت و تفویض اختیار تصمیم‌گیری را روشن می‌سازد (هاج و آنتونی ۱۹۹۱، ص ۳۰۳). بوسیله ساختار سازمانی عملیات و فعالیت‌های داخل سازمان آرایش می‌یابد و خطوط مسئولیت و اختیار مشخص می‌شود. ساختار به مدیران نشان می‌دهد که مسئول سرپرستی چه کسانی هستند و به کارکنان مدیرانی را می‌شناساند که از آن‌ها آموزش و دستور می‌گیرند. کمک به جریان اطلاعات نیز از تسهیلاتی است که ساختار برای سازمان فراهم می‌کند (آرنولد و فلدمن ۱۹۸۶، ص ۲۴۱). ساختار سازمانی باید توان تسریع و تسهیل در تصمیم‌گیری واکنش مناسب به محیط و حل تعارضات بین واحدها را داشته باشد. ارتباط بین ارکان اصلی سازمان و هماهنگی بین فعالیت‌های آن و بیان ارتباطات درون سازمانی از نظر گزارش‌دهی و گزارش‌گیری از وظایف ساختار سازمانی است (دفت ۱۹۹۱، ص ۲۱۰). اگرچه مفهوم ساختار سازمانی یک حقیقت است و بر هر کسی در سازمان اثر می‌گذارد و همه به نوعی با آن سروکار دارند، ولی کم و بیش مفهومی انتزاعی است (کاست و روزنویگ ۱۹۸۵، ص ۲۳۴). بین ساختار سازمانی و نمودار سازمانی تمایز قایل می‌شوند. ساختار سازمانی که مفهوم کلی‌تری است با نمودار سازمانی نشان داده می‌شود (همانجا، ص ۱۱۵). در نمودار سازمانی روابط اختیار، کانال‌های ارتباط رسمی گروه‌های کاری رسمی و خطوط رسمی پاسخگویی نمایان است (هاج و آنتونی ۱۹۹۱، ص ۲۹۰). بنابراین می‌توان گفت که ساختار، آئینه تمام‌نمای قواعد، مقررات رویه‌ها، استانداردها، جایگاه

تصمیم‌گیری نحوه ارتباطات تفکیک بخش‌ها و مشاغل و تلفیق آن‌ها، و سلسله مراتب اختیارات است مفهوم نسبتاً ساده و ملموس ساختار، به شکل نمودار سازمانی نمایان می‌شود که یک نماد قابل رؤیت از کل فعالیت‌ها، شیوه‌های ارتباطی و فرآیندهای سازمانی است پس می‌توان این گونه استدلال کرد که نمودار سازمانی تلخیص و تجریدی از واقعیت ساختار سازمانی است ابعاد ساختار سازمانی در تعیین ابعاد ساختاری عوامل زیادی را برشمرده‌اند و این عوامل با توجه به دید و نگرش اندیش‌مندان دارای تنوع زیادی است شاید اگر محققین در نظر بگیرند که چرا عواملی که برمی‌شمارند، جزو ابعاد ساختاری است از تنوع و تعدد این ابعاد کاسته شود (بلک‌برن ۱۹۸۲، ص ۵۹). از جمله این عوامل می‌توان به اجزای اداری استقلال مرکز، پیچیدگی تفویض اختیار، تفکیک رسمیت تلفیق حرفه‌ای گرایي حیطه نظارت تخصص‌گرایی استانداردسازی و تعداد سطوح سلسله مراتب عمودی اشاره کرد (رابینز، ۱۹۸۷، ص ۵۴) که اکثر نظریه‌پردازان سازمانی از میان آن‌ها در سه بعد تمرکز، رسمیت و پیچیدگی اتفاق نظر دارند (فرای و اسلوکام ۱۹۸۴، ص ۲۲۵). ابعاد ساختاری بیانگر ویژگی‌های درونی سازمان هستند و شدت یا ضعف هر کدام از این سه بُعد در شکل‌گیری کلی ساختار سازمانی مؤثر است لازم به ذکر است که این عوامل بطور مستقیم یا غیرمستقیم در این سه بُعد مستتر هستند و عدم توافق اندیش‌مندان بر روی این عوامل از نحوه تعاریف عملیاتی آنان سرچشمه می‌گیرد. الف پیچیدگی پیچیدگی درجه‌ای از تخصصی کردن افراد بر حسب تخصص شغلی در داخل سازمان است (فرای و اسلوکام ۱۹۸۴، ص ۲۲۶) و ممکن است با تعداد مکان‌هایی که کار در آنجا انجام می‌شود، تعداد مشاغلی که انجام می‌شود و تعداد سلسله مراتبی که وظایف مختلف را انجام می‌دهند، تعریف و اندازه‌گیری شود. سازمانی که به طور همزمان دارای سطوح سلسله مراتب زیاد (تفکیک عمودی، حیطه نظارت گسترده (تفکیک افقی و مکان‌های جغرافیایی چندگانه باشد، بسیار پیچیده است الف ۱) تفکیک افقی (۳): بر تفکیک بین واحدها براساس افراد، کاری که انجام می‌دهند و تحصیلات و آموزشی که دارند، دلالت می‌کند. وقتی سازمان به دانش و مهارت‌های تخصصی زیادی نیاز دارد، پیچیدگی افزایش می‌یابد، ارتباطات بین افراد مشکل می‌گردد و هماهنگی مشکل‌تر می‌شود. تخصصی کردن مشاغل این معضل را شدت می‌بخشد. دو نوع شناخته شده از تفکیک افقی تخصص‌گرایی و تقسیم سازمان به بخش‌های مختلف است که افزایش هر کدام موجب افزایش پیچیدگی می‌شود (رابینز، ۱۹۸۷، ص ۵۶-۵۸) الف ۲) تفکیک عمودی (۴): بر عمق ساختار دلالت دارد و افزایش این نوع تفکیک تعداد سطوح سلسله مراتب را افزایش می‌دهد. سلسله مراتب زیاد، فاصله بین مدیریت عالی با عملیات واقعی و همچنین تحریف ارتباطات را افزایش می‌دهد و هماهنگی بین تصمیمات کارکنان مدیریتی و نظارت بر عملیات را برای مدیریت عالی مشکل می‌سازد. تفکیک افقی و عمودی وابسته به هم هستند، افزایش تخصص‌گرایی وظایف هماهنگی را افزایش می‌دهد و افزایش نیاز به هماهنگی موجب تفکیک عمودی می‌شود (رابینز، ۱۹۸۷، ص ۵۶-۵۸) الف ۳) تفکیک جغرافیایی (۵): با استقرار بخش‌های مختلف در نواحی جغرافیایی مختلف پیچیدگی افزایش می‌یابد. تفکیک جغرافیایی به پراکندگی ادارات کارخانه‌ها و کارکنان سازمان در مناطق جغرافیایی مختلف اشاره دارد. تفکیک جغرافیایی تفکیک افقی و عمودی را گسترش می‌دهد. یک سازمان وقتی واحد تولید و بازاریابی را از هم تفکیک می‌کند، ممکن است این واحد بازاریابی در چند ناحیه جغرافیایی فعالیت کند که موجب پیچیده‌تر شدن سازمان می‌شود. ب رسمیت رسمیت (۶) اندازه‌ای از مکتوب بودن مقررات قوانین رویه‌ها، توصیه‌های آموزشی و ارتباطات در سازمان است به جای این که شفاهی باشند (مارش و ماناری ۱۹۸۱، ص ۵۰). رسمیت یکی از جنبه‌های مهم ساختار سازمانی است تا جایی که عده‌ای ساختار سازمانی را چهارچوب سازمان مقررات تعامل ابزار کنترل و رویه‌های انجام کار می‌دانند (ویلیموت ۱۹۸۱، ص ۴۲۷). رسمیت به درجه استاندارد بودن کارها در سازمان اشاره دارد. اگر رسمیت زیاد باشد، متصدی شغل اختیار کمی در چگونگی انجام کار دارد. رسمیت ممکن است به صورت صریح و روشن بیان شود یا اینکه ضمنی باشد؛ یعنی هم می‌تواند بصورت مکتوب باشد و هم این که شامل ادراک کارکنان از مقررات نیز باشد، ولی نوع مکتوب آن مورد تأکید سازمان است مشاغل ساده و تکراری و یکنواخت بالقوه پذیرای

درجه بالایی از رسمیت هستند؛ در مقابل مشاغلی که به مهارت‌های چندگانه نیاز دارند رسمیت کمی دارند. وکلای دادگستری مهندسين کارکنان اجتماعی و کتابداران از آن جمله‌اند. رسمیت از سطحی به سطح دیگر نیز متفاوت است کارکنان سطوح بالا که با کارهای غیر برنامه‌ریزی شده سروکار دارند دارای رسمیت کمی هستند؛ در مقابل کارکنان در سطح پایین و در قسمت تولید دارای رسمیت زیادی هستند (رابینز، ۱۹۸۷، ص ۶۷-۶۴). ج. تمرکز تمرکز (۷) به درجه خشکی در تصمیم‌گیری و ارزیابی فعالیت‌ها بصورت متمرکز (فردریکسن ۱۹۸۶، ص ۲۸۲) و به درجه متمرکز بودن تمصمیات در یک نقطه از سازمان اشاره دارد (رابینز، ۱۹۸۷، ص ۷۳). تمرکز به توزیع اختیار در سازمان برمی‌گردد و تعیین می‌کند که چه کسی حق تصمیم‌گیری دارد (فرای و اسلوکام ۱۹۸۴، ص ۲۲۵). اختیار یک حق ذاتی در سمت‌های مدیریتی است که بر مبنای آن دستورهای صادر می‌کنند و انتظار دارند که از دستور صادره اطاعت شود (رابینز، ۱۹۸۷، ص ۷۳). تمرکز با تفویض اختیار رابطه معکوس دارد. اگر تفویض اختیار بیش‌تری صورت گیرد، حالت مقابل تمرکز، یعنی عدم تمرکز رخ می‌دهد. در این صورت نقطه تصمیم‌گیری در سطوح پایین سازمان است تعیین‌کننده‌های ساختارنگرش اقتصادی که یک تفکر غالب در تئوری سازمان است بر این نکته تأکید دارد که اعتبار، اثربخشی کارآیی و بهره‌وری ساختار سازمانی به عوامل اقتصادی - راهبرد، فناوری محیط و طرح سازمانی بستگی دارد. باید توجه داشت که آنچه امروز یک عامل مهم اقتصادی برای سازمان تلقی می‌شود، در آینده ممکن است با عامل دیگری جایگزین شود و یک ساختار سازمانی اثربخش و کارا باید بتواند بین سازگاری داخلی (رسمیت تمرکز، پیچیدگی و سازگاری خارجی (اندازه فناوری راهبرد، محیط سازمان تعادل برقرار کند. توجه به عوامل اقتصادی در محیط متلاطم امروزی امری حیاتی است و در مواردی بقای سازمان را رقم می‌زند. از این رو ساختار باید با در نظر داشتن این عوامل طراحی شود تا زمینه تحقق اهداف و راهبردهای سازمان را فراهم کند (بلیغ و دیگران ۱۹۹۶، ص ۱۶۵۰). الف. راهبرد راهبرد (۸) را می‌توان فرآیند تعیین اهداف بنیادی بلندمدت اتخاذ شیوه کار و تخصیص منابع لازم برای تحقق این اهداف تعریف کرد (رابینز، ۱۹۸۷، ص ۸۶). راهبرد به معنای اعمالی است که سازمان برای پاسخ یا پیش‌بینی تغییرات محیط خارجی طراحی می‌کند (هارویتس و نویل ۱۹۹۶، ص ۴۸۳). نخستین بار در مفروضات اقتصاد کلاسیک بود که پذیرش اهداف و راهبرد به عنوان عوامل تعیین‌کننده ساختار سازمانی مطرح گردید. به اعتقاد «پیتر دراگر»، ساختار وسیله‌ای است برای حصول اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت سازمان از این رو هر نوع بحث و بررسی درباره ساختار باید با اهداف و راهبرد آغاز گردد (رابینز، ۱۹۸۷، ص ۸۶). از مهمترین تحقیقاتی که در رابطه با تأثیر راهبرد بر ساختار صورت گرفته می‌توان به تحقیقات «چندلر» (۹) در اوایل دهه ۱۹۶۰ و تحقیقات «مایلز و اسنو» (۱۰) اشاره کرد (رابینز، ۱۹۸۷، ص ۸۸). ب. اندازه سازمان اندازه یکی از عوامل اثرگذار بر روی ساختار سازمان و فرآیندهای آن است در مورد رابطه بین اندازه با ساختار، نظرات متفاوتی ارائه شده عده‌ای آن را از علل ساختار و بعضی نتیجه ساختار می‌دانند. ولی مسلم است که اندازه یکی از عوامل اثرگذار بر ساختار در کنار سایر عوامل می‌باشد (آرنولد، فلدمن ۱۹۸۶، ص ۳۶۱). یکی از مباحث بسیار جدی درباره اهمیت اندازه سازمان به عنوان عامل تعیین‌کننده در ساختار سازمانی را «پیتر بلاو» (۱۱) مطرح کرده است وی براساس تحقیقاتش درباره مؤسسات دولتی دانشگاه‌ها و فروشگاه‌ها دریافت که اندازه سازمان مهم‌ترین عامل مؤثر بر ساختار سازمان‌ها است (رابینز، ۱۹۸۷، ص ۱۰۶). از کسانی که به تعیین‌کننده بودن اندازه سازمان ایراد می‌گیرند می‌توان به «کریس آرگریس» (۱۲)، «می‌هیو» (۱۳)، «آلدريش» (۱۴) و «هال» (۱۵) اشاره نمود (رابینز، ۱۹۸۷، ص ۱۰۸ و ۱۱۰). ج. فناوری فناوری به اطلاعات تجهیزات فنون و فرآیندهای لازم برای تبدیل نهاده‌ها به ستاده‌ها اطلاق می‌شود (رابینز، ۱۹۸۷، ص ۱۲۵). مطالعات نشان می‌دهند که فناوری بر روی کارکنان سازمان وظایف طراحی سیستم‌های کنترل هزینه‌ها و دستمزدها، تفکیک مدیریت از مالکیت حیطه نظارت مدیران و ساختار سازمان بطور کلی تأثیر دارد (سینق ۱۹۸۶، ص ۸۰۰). مطالعات متعددی درباره تأثیر فناوری بر ساختار صورت گرفته که می‌توان به تحقیقات «وودوارد» (۱۶) در اواسط دهه ۱۹۶۰، «چارلز پرو» (۱۷) و «تامسون» (۱۸) اشاره کرد. د. محیط محیط به معنای عوامل خارج از سازمان است که

اثر بخشی عملیات روزمره و رشد بلندمدت سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند و سازمان کنترل کمی روی آن‌ها دارد یا این که اصلاً آن عوامل قابل کنترل بوسیله سازمان نیستند (آرنولد و فلدمن ۱۹۸۶، ص ۲۸۴). درباره تأثیرات محیط بر روی ساختار، مطالعاتی صورت گرفته که می‌توان به تحقیقات «برنز و استاکر» (۱۹)، «امری و تریست (۲۰)» و «لارنس و لورش (۲۱)» اشاره نمود. قدرت - کنترل تاکنون به راهبرد، اندازه فناوری و محیط به عنوان عوامل تعیین کننده مستقل ساختار سازمانی اشاره شد؛ اما مسلم است که هیچیک از این متغیرهای اقتضایی به طور کامل تعیین کننده ساختار نیستند و هر کدام از آن‌ها در تشریح بخشی از ساختار، نقش دارند. در بهترین شرایط این عوامل چهارگانه فقط پنجاه تا شصت درصد تغییر پذیری در ساختار را تشریح می‌کنند. دیدگاه قدرت - کنترل (۲۲) مطرح می‌کند که قدرت و کنترل می‌تواند آنچه را که مبهم مانده به نحوی شایسته تبیین و تشریح نماید. براساس این دیدگاه در هر زمان ساختار یک سازمان تا حد زیادی نتیجه اقدامات صاحبان قدرت آن سازمان در انتخاب ساختاری است که می‌خواهند به مدد آن کنترل خود را حداکثر سازند (رابینز، ۱۹۸۷). انواع ساختار سازمانی در یک طبقه بندی کلی سازمان‌ها را به دو نوع سازمان‌های با ساختار مکانیکی و سازمان‌های با ساختار ارگانیکی تقسیم می‌کنند. ساختار مکانیکی ساختار مکانیکی (۲۳) با ویژگی‌هایی نظیر پیچیدگی و رسمیت زیاد و تمرکزگرایی شناخته می‌شود. چنین ساختارهایی با وظایف یکنواخت مناسبند و بر رفتارهای برنامه‌ریزی شده متکی‌اند و در واکنش به رویدادهای پیش‌بینی نشده نسبتاً کند عمل می‌کنند (رابینز، ۱۹۸۷، ص ۱۵۴). در ساختار مکانیکی تصمیمات در مورد تمامی ساخت سازمانی و امور فنی آن بدون کسب تکلیف از رهبران یا صاحبان قدرت اتخاذ می‌شود و حوزه قدرت و اختیارات هر واحد سازمان معین است همچنین برای اطمینان از انجام منظم و مداوم وظایف و مسوولیت‌ها، مقررات و آیین‌نامه‌هایی تدوین می‌شود. تصمیمات ممکن است در سطوح بالاتر سازمانی اتخاذ شوند. اشخاصی که به تصدی شغلی گمارده می‌شوند باید آموزش‌های شغلی را دیده و تخصص لازم را داشته باشند. فعالیت رسمی سازمان بیش‌ترین اهمیت را دارد و مدیریت از مقررات و خط‌مشی‌ها، رویه‌ها و آیین‌نامه‌های حاکم بر سازمان تبعیت می‌کند. طرح‌های سازمانی مکانیکی و بوروکراتیک از جمله طرح‌هایی هستند که برای شرایط قابل پیش‌بینی مناسب‌اند و تا زمانی که وقایع و امور مختلف آشنا و تکراری باشند، این گونه ساخت‌های سازمانی هم بسیار مناسب‌اند (هیگ و گولت ۱۹۸۷، ص ۳۳۸). ساختار ارگانیکی ساختار ارگانیکی (۲۴) نسبتاً منعطف و انطباق‌پذیر است و بجای ارتباطات عمودی بر ارتباطات موازی تأکید دارد و نفوذ در آن به جای این که بر مبنای اختیارات ناشی از پست سازمانی باشد، براساس مهارت و دانش صورت می‌گیرد. مسوولیت‌ها به جای این که صرفاً براساس شرح شغل باشد، بصورتی انعطاف‌پذیر تعریف شده و تأکید به جای این که بر صدور دستور باشد، بر مبادله اطلاعات است (رابینز، ۱۹۸۷، ص ۱۵۴). ویژگی‌های اساسی ساختار سازمانی «ارگانیکی عبارت‌اند از: وجود اختیارات غیرمتمرکز، وجود قوانین و مقررات کم‌تر، غیررسمی بودن تعاریف مشاغل تأکید بیش‌تر بر انعطاف تطبیق با محیط شبکه ارتباطات شخصی و غیررسمی و همچنین توجه بیش‌تر به خود کنترلی به جای اعمال کنترل از طریق سلسله مراتب (چاندان ۱۹۸۷، ص ۱۲۰). به اعتقاد «برنز و استاکر» (۲۵) مؤثرترین ساختار، ساختاری است که خود را با الزامات محیط انطباق دهد؛ یعنی ساختار مکانیکی در یک محیط با ثبات و مطمئن قابل استفاده است و ساختار ارگانیکی در یک محیط متلاطم و دارای تغییر زیاد به کار می‌رود (رابینز، ۱۹۸۷، ص ۱۵۴). در یک تقسیم‌بندی دیگر «هنری مینتزر» ساختار سازمانی را بر مبنای بخش‌های اصلی سازمان طبقه‌بندی کرده که عبارت‌اند از ساختار ساده بوروکراسی ماشینی بوروکراسی حرفه‌ای ساختار بخشی ادوکراسی ساختارهای ایدئولوژیکی و ساختار سیاسی (مینتزر ۱۹۹۹). ساختار سازمانی کتابخانه‌های دانشگاهی کتابخانه سازمانی به مثابه یک سازمان بوروکراتیک همه سازمان‌ها شبیه به هم‌اند و در عین حال که شبیه هستند، متفاوت نیز می‌باشند. شبیه به این خاطر که انسان‌ها به خاطر هدف مشترکی در آنجا کار می‌کنند و برای رسیدن به هدف مشترکشان تلاش و کوشش می‌کنند و از این جهت متفاوت هستند که نه اهداف و نه انسان‌ها، هیچکدام مشابه هم نیستند. هر سازمانی شخصیت و ویژگی‌های مربوط به خودش را دارد. حال سؤالی که در اینجا مطرح

می‌شود این است که آیا کتابخانه نیز نوعی سازمان است و آیا می‌شود کتابخانه را یک سازمان تلقی نمود و آیا خصوصیات را که سازمان‌ها دارند کتابخانه‌ها نیز دارا می‌باشند؟ در پاسخ به این سؤالات باید گفت که اکثر ویژگی‌های سازمانی و مشخصاتی که سازمان‌ها دارند در کتابخانه‌ها نیز موجودند. این‌ها اساساً سازمان‌های سلسله‌مراتبی هستند و بر مبنای اصول سلسله‌مراتب سازمان‌ها اداره می‌شوند؛ کارها به صورت تخصصی شده تقسیم و واگذار می‌شوند و واحدهایی را شبیه سازمان‌های دیگر بوجود می‌آورند. کارکنان ستادی در کنار کارکنان صنفی وجود دارند، هماهنگی هدفمند است و دارای مکانیزم‌های هماهنگی خاص خود می‌باشند (مارتین ۱۹۹۶، ص ۱۱) و در زمره سازمان‌های خدماتی قرار دارند. کتابخانه‌های دانشگاهی دارای خصوصیات هستند که به آن‌ها ساختار خاصی می‌دهد. کتابخانه‌های دانشگاهی با مقرراتی محدود می‌شوند و از نظر فنون کتابداری قواعدی وجود دارند که باید رعایت گردند. به عنوان مثال در مورد فهرست‌نویسی و رده‌بندی اصولی هستند که دقیقاً باید رعایت شوند و این قواعد حتی ممکن است در کلیه کتابخانه‌های دانشگاهی رعایت گردند. علاوه بر این روش‌هایی که کتابخانه برای ارائه خدمات از آن‌ها استفاده می‌کند تابع اصولی است که از قبل مشخص شده و براساس زمان‌سنجی و کارسنجی دقیق تدوین شده‌اند. کتابخانه‌های دانشگاهی با توجه به مراجعه‌کننده نحوه استفاده و مدت استفاده از خدمات قوانین و مقرراتی را برای عملکرد بهتر و استفاده بهینه از منابع وضع می‌کنند که در صورت اجرای درست آن‌ها، هماهنگی تضمین می‌گردد. کتابخانه دانشگاهی دارای قلمرو خاصی است و به گروه خاصی خدمات می‌دهد. از سوی دیگر در این نوع کتابخانه سلسله‌مراتب خاصی نیز مشاهده می‌شود: گروهی از افراد یافت می‌شوند که در سطح بالای سازمان قرار دارند، افرادی در رده میانی در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت می‌کنند و تعدادی از کارکنان کتابخانه نیز در سطوح پایین سلسله‌مراتب به انجام کارهایشان مشغول‌ند. همچنین تقسیم کار در بین کارکنان کتابخانه صورت می‌گیرد و هر فرد مسئول انجام کار خاصی می‌باشد که می‌توان به بخش‌های فهرست‌نویسی رده‌بندی نمایه‌سازی امانت مرجع و... اشاره نمود. برای ارائه خدمات مطلوب‌تر، به مهارت‌ها و تخصص‌های گوناگونی نیاز است که از عهده هر کسی بر نمی‌آید و برای انجام مؤثر و کارآمد آن آموزش و دیدن دوره‌هایی لازم می‌باشد و بدین منظور باید برای اجرای موفقیت‌آمیز کار، در استخدام‌ها به صلاحیت و شایستگی لازم توجه کرد. با توجه به توضیحاتی که درباره ساختار کتابخانه‌های دانشگاهی ذکر گردید به این نتیجه می‌رسیم که ساختار کتابخانه‌های دانشگاهی معمولاً از ساختاری دیوان سالارانه تبعیت می‌کند و گرایش به سمت دیوانسالاری دارد. ولی این امر مانع از آن نمی‌شود که ما در جستجوی ساختارهای کارآمد دیگر برای کتابخانه‌های دانشگاهی باشیم انواع ساختار سازمانی در طراحی ساختار سازمانی برای کتابخانه‌های دانشگاهی دو سؤال اساسی مطرح می‌شود: ۱- آیا کتابخانه دانشگاهی می‌تواند با ساختار سازمانی موجود به محیط متغیر و نوظهور پاسخ مناسب بدهد؟ ۲- اگر جواب «نه باشد»، مدل‌های ساختاری جدید که بتوانند با تحولات محیطی برخورد مناسب کنند، کدام‌اند؟ تغییرات و تلاطم محیطی پیوسته به ما گوشزد می‌کند که ساختار سازمانی باید تغییر کند؛ ولی آیا مدل‌های جدید مؤثر خواهند بود؟ برای پاسخ به سؤالات فوق ابتدا انواع ساختاری را که در کتابخانه‌های دانشگاهی معمول است مورد بررسی قرار می‌دهیم ساختار سازمانی حاصل دو فرایند است یکی فرایند تفکیک (تقسیم کار) که سازمان برای پاسخگویی به وظایف مختلف به قسمت‌های مختلف تقسیم می‌شود. دومین فرایند ادغام نامیده می‌شود و هماهنگی بین بخش‌ها را محقق می‌سازد. با آن که کل ساختار سازمانی به تفکیک و ادغام وابسته است معمولاً تنها گروه‌بندی است که در نمودار سازمانی منعکس می‌شود. با نگاهی به متون سازمانی کتابخانه‌های دانشگاهی متوجه می‌شویم که همانند اکثر سازمان‌های بزرگ و پیچیده ساختار مسلط در کتابخانه‌های دانشگاهی ساختار سلسله‌مراتبی بر مبنای وظیفه می‌باشد. در ساختار سازمانی بر مبنای وظیفه اداره‌کنندگان کتابخانه سبک‌های مدیریتی را اعمال می‌کنند تا بتوانند بر روی افراد کنترل و نظارت داشته باشند و به هدف‌های سازمان نایل شوند. بنابراین ساختار سلسله‌مراتبی کلاسیک در عصر فراصنعتی برای اداره کردن کتابخانه به کار برده می‌شود (بریتون ۱۹۸۸، ص ۱۹۰). ساختار وظیفه‌ای بر مبنای تقسیم کتابخانه به بخش‌های مختلف از جمله فراهم‌آوری

فهرست‌نویسی نمایه‌سازی موضوعی و رده‌بندی و آماده‌سازی فیزیکی کتاب‌ها و بخش امانات می‌باشد (شونبرگ ۱۹۸۹، ص ۵۱). دومین نوع ساختار استفاده شده در کتابخانه‌ها، ساختار بخشی است که به موجب آن بخش‌ها وظایف مشابهی در ارتباط با تولیدات مختلف یا نواحی جغرافیایی مختلف انجام می‌دهند (شونبرگ ۱۹۸۹، ص ۴۹). سومین نوع ساختار، ساختار ماتریسی است که به طور نظام‌مند، یک ساختار وظیفه‌ای با یک ساختار غیروظیفه‌ای ترکیب می‌شود. در حال حاضر این نوع از ساختار سازمانی زیاد در کتابخانه‌ها دیده نمی‌شود. هر چند برخی از کتابخانه‌ها در آن اصلاحاتی بوجود آورده‌اند و بعضاً در کل کتابخانه یا در بخش خاصی از کتابخانه از آن استفاده می‌کنند. چهارمین نوع ساختار، ساختار پیوندی (۲۶) است که اصول ساختارهای متفاوت را با هم ترکیب می‌کند. در دنیای واقع و در سازمان‌هایی که در اطراف خود مشاهده می‌کنیم در اغلب موارد ترکیبی از انواع ساختارهای پیش گفته به کار می‌رود و هر سازمانی در هر رده و هر شاخه‌ای از نمودار خود، با توجه به شرایط و نیازهایی که وجود داشته ساختار خاصی به کار می‌برد. مهم درک این نکته است که ساختار سازمانی یک قانون طبیعی و مقدس نیست بلکه ابزاری است که برای انجام بهتر کارها پذیرفته یا تغییر شکل داده می‌شود. بنیادهای گروه‌بندی شرکت‌های صنعتی و بازرگانی معمولاً دارای شش شیوه گروه‌بندی هستند: بر مبنای تعداد، وظیفه ناحیه جغرافیایی محصول ارباب رجوع و فرایند. کتابخانه‌ها دارای شیوه‌های دیگر گروه‌بندی نیز هستند: بر مبنای موضوع و شکل مواد. هم کتابخانه‌ها و هم سازمان‌های دیگر، این شیوه‌ها را با ترکیبات مختلف در ایجاد ساختار پیوندی به کار می‌گیرند. گروه‌بندی بر مبنای تعداد کتابخانه‌ها تنها در بعضی موقعیت‌های خاص مثلاً در حرکت از یک موقعیت به موقعیت دیگر از این شیوه استفاده می‌کنند. جایگاه افراد نیز باید مطابق با این شیوه حرکت طراحی شود. این گروه‌بندی معمولاً ساختار سازمانی موقتی برای کتابخانه است (استوارت و موران ۱۹۹۸، ص ۱۰۵). گروه‌بندی بر مبنای وظیفه یکی از قدیمی‌ترین روش‌های گروه‌بندی گروه‌بندی بر مبنای وظیفه است که در آن سازمان بر مبنای قسمت‌ها یا بخش‌ها، تفکیک و تلفیق می‌شود. هر ناحیه یا قسمت وظیفه‌ای کارهای خود را در چارچوب آن وظیفه انجام می‌دهد؛ مثل سازمانی که کارهای تولیدی بازاریابی فروش و خرید را به صورت وظیفه‌ای از هم تفکیک کرده است در کتابخانه‌های دانشگاهی می‌توان این نوع سازماندهی را به کار برد و معمولاً بطور گسترده‌ای از این شیوه استفاده می‌شود. با استفاده از این رویکرد، کتابخانه به بخش‌های فراهم‌آوری رده‌بندی فهرست‌نویسی امانت مرجع و نگهداری (۲۷) تفکیک می‌شود. علاوه بر این بخش‌ها که صنفی هستند، بخش‌های ستادی مثل بخش اداری مالی پرسنلی و همچنین بخش‌های فرعی مانند بخش مقاله و پایان‌نامه و اتاق‌های مطالعه وجود دارند که در سازماندهی بر مبنای وظیفه هر کدام از این بخش‌ها کار خود را به طور مستقل انجام می‌دهند. آنچه که در این نوع سازماندهی مشکل ایجاد می‌کند هماهنگی این بخش‌ها است چرا که این نوع سازماندهی باعث ایجاد تفکر بخشی می‌شود و بخش‌ها را از اهداف اصلی سازمانی باز می‌دارد و هدف بخش مهم‌تر از هدف کلی سازمان می‌شود. برای این که بتوان این بخش‌ها را راحت‌تر با هم تلفیق و هماهنگ نمود، می‌توان یک سطح بر ساختار سازمانی افزود (کومار، ۱۹۹۴، ص ۶۴). گروه‌بندی بر مبنای ناحیه جغرافیایی کتابخانه‌های دانشگاهی که دارای شاخه‌های مختلفی مانند کتابخانه علوم هنر یا کتابخانه آموزشی هستند از این گروه‌بندی استفاده می‌کنند. مزیت عمده استفاده از این نوع سازماندهی برای کتابخانه‌ها این است که بخش‌ها می‌توانند ارتباط بسته‌ای با استفاده‌کنندگان برقرار کنند و نیازهای آن‌ها را بهتر تشخیص دهند و خدمات بهتری ارائه کنند. این نوع گروه‌بندی همچنین فرصت پرورش مدیران را، بخاطر این که هر واحد بطور مستقل و مجزا کار می‌کند و دارای استقلال کافی است فراهم می‌کند. بزرگ‌ترین عیب گروه‌بندی بر مبنای ناحیه جغرافیایی افزایش مشکلات هماهنگی و ارتباطات در داخل سازمان می‌باشد. یکی از سؤال‌های بدون جواب در مورد ساختار سازمانی کتابخانه شدت تمرکز جغرافیایی است که کتابخانه باید داشته باشد. اساساً اداره‌کنندگان کتابخانه خواهان تمرکز شدید بخاطر کنترل شدید و مزیت بودجه‌ای همراه آن می‌باشند، از طرف دیگر استفاده‌کنندگان بخاطر سهولت و راحتی خودشان ترجیح می‌دهند که مجموعه نامتمرکز باشد (استوارت و موران ۱۹۹۸، ص

۱۰۴). گروه‌بندی بر مبنای ارباب رجوع از اواخر قرن ۱۸ میلادی که بخش مخصوص بچه‌ها یکی از بخش‌های کتابخانه‌های عمومی شد، استفاده از این نوع گروه‌بندی در کتابخانه‌ها رایج شد (استوارت و موران ۱۹۹۸، ص ۱۰۵). در این رویکرد، سازماندهی بر مبنای اشخاصی است که خدمات می‌گیرند؛ مثل کودکان نوجوانان افراد نابینایان معلولین روانی و ... این امر مستلزم این است که برای هر یک از این گروه‌ها، بخشی تشکیل شود. در دانشگاه ممکن است بخشی برای محققین بخشی برای منابع کمیاب و بخشی برای دانشجویان تحصیلات تکمیلی تشکیل شود. گروه‌بندی بر مبنای موضوع یکی از انواع سازماندهی‌هایی که می‌تواند مبنای طراحی ساختار و سازماندهی در کتابخانه باشد، روش موضوعی است که معمولاً در کتابخانه‌های دانشگاهی مورد استفاده قرار می‌گیرد. هر یک از بخش‌های موضوعی مثل کتابخانه‌های اختصاصی به استفاده‌کنندگان خدمات می‌دهند. در این گروه‌بندی رشته‌های علمی به چند حوزه مثل هنر، پزشکی علوم پایه مهندسی و علوم انسانی تقسیم می‌شوند. البته ممکن است بر حسب وسعت کتابخانه دانشگاهی این حوزه بیش‌تر یا کم‌تر باشد (کمار، ۱۹۹۴، ص ۶۸). مزیت خاص این شیوه این است که همه مواد که درباره یک موضوع اند در کنار همدیگر جمع می‌شوند که باعث سهولت استفاده می‌شود و کتابداری هم که با این مواد کار می‌کند، آموزش خاصی در مورد موضوع می‌بیند. عیب این گروه‌بندی افزایش هزینه‌های تکثیر و استخدام پرسنل متخصص می‌باشد. هر بخش باید دارای کارکنان مخصوص به خود باشد، حتی اگر استفاده‌کنندگان کم باشند. یک کتابدار مرجع ممکن است وقتی که مراجعه‌کنندگان کم هستند برای انجام کلیه امور بخش مرجع در بخش مرکزی کافی باشد، اما اگر کتابخانه دارای چهار بخش مرجع که بر حسب موضوع فراهم آمده‌اند باشد، حتی اگر مراجعه‌کننده کم باشد، چهار کتابدار مرجع مورد نیازند. نکته‌ای که وجود دارد این است که اگرچه بخش‌بندی موضوعی کار استفاده‌کنندگان را در دستیابی به منابع آسان می‌سازد، اما برای کسانی که مطالعات بین رشته‌ای دارند، کار خیلی مشکل‌تر می‌شود، برای این که برای یافتن موضوع باید به بخش‌های متفاوت مراجعه کنند (استوارت و موران ۱۹۹۸، ص ۱۰۶). گروه‌بندی بر مبنای مواد سازماندهی یک کتابخانه ممکن است بر مبنای مواد یا شکل منابع باشد و برای مواد مختلف بخش‌هایی تشکیل شوند. مثلاً بخش کتاب‌ها، بخش مجله‌ها، بخش نقشه‌ها، بخش نشریات ادواری بخش فیلم و ... هر بخش مسئول جذب یا فراهم‌آوری یا حتی کارهای فهرست‌نویسی و رده‌بندی و ارائه خدمات مربوط به خود است این نوع سازماندهی در دانشگاه‌های بزرگ کارآمدتر است (کمار، ۱۹۹۴، ص ۶۶). گروه‌بندی بر مبنای مواد برای مشتریانی مفید است که یک نوع مواد را جستجو می‌کنند، نظیر مواد سمعی و بصری اما مسلم است که هیچ یک از این الگوها نمی‌توانند در همه شرایط مناسب باشند و باید بر حسب اهداف کتابخانه طرح ساختار، عوامل مالی و عوامل تعیین‌کننده دیگر، یکی از آن‌ها برگزیده شود. همچنین ذکر این نکته ضروری است که هیچ ساختار سازمانی همیشگی نیست و باید برای تطابق با موقعیت‌های جدید تغییر کند. تغییر الگوها در سازمان کتابخانه ساختار ماتریسی اگرچه سازمان سلسله‌مراتبی با روابط رسمی سیاست‌ها و رویه‌های ساختار سازمانی مسلط در کتابخانه‌های دانشگاهی امروزی است مشکلات و بحران‌های این الگوی سازمانی بوروکراتیک در دهه‌های گذشته نمایان شده است «گریس آرجریس (۲۸) نظریه پرداز سازمان و مدیریت پنجاه سال قبل بیان کرده است که اکثر سازمان‌هایی که به روابط سلسله‌مراتبی متکی هستند، منجر به بی‌تفاوتی و بی‌علاقگی از خودیگانگی و پایین آمدن سطح امیال و آرزوهای کارکنانشان می‌شوند. «ادوارد» (۲۹) در سال ۱۹۷۵ به دوگانگی وظایف کتابدارها که از یک طرف به عنوان مدیران کتابخانه و از طرف دیگر به عنوان کتابدار انجام وظیفه می‌کنند، اشاره کرد. از طرف دیگر تغییرات زیادی در الگوهای کتابخانه بوسیله «جان ایستر» (۳۰) پیش‌بینی شده است او بیان کرد که تغییرات باعث خواهد شد تا اداره‌کنندگان کتابخانه‌ها با سه نیروی به هم وابسته در تعامل باشند: ۱) مسئولیت حرفه‌ای و نقش کتابداران در داخل کتابخانه و دانشگاه تغییر می‌یابد. ۲) فناوری رایانه‌ای در کتابخانه‌ها امکان تغییر بنیادی در نحوه سازماندهی و انجام کار به وسیله کارکنان را بوجود می‌آورد. ۳) فشار بر روی کنترل هزینه کتابخانه منجر به این می‌شود که مدیران کتابخانه شیوه‌های کار آتری برای سازماندهی کار و

کارکنان جستجو کنند (بریتون ۱۹۸۸، ص ۲-۱۹۱) به دلایل فوق ساختار کتابخانه‌ها وارد دوره‌ای از تغییر شده‌اند. در راستای این تغییر، یکی از ساختارهایی که مطرح شده و در بعضی کتابخانه‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد ساختار ماتریسی است در ساختار ماتریسی سازمان بخش‌بندی بر مبنای وظیفه را با مدیریت پروژه ترکیب می‌کند. بخش‌بندی وظیفه‌ای موجودیت سلسله مراتب عمودی سنتی را حفظ می‌کند؛ اما مدیریت پروژه دربرگیرنده بخش‌بندی افقی است از این رو ماتریسی نامیده می‌شود. در طول اجرای پروژه اعضای گروه باید هم به مدیر پروژه و هم به سرپرست دائمی‌شان گزارش دهند (استوارت و موران ۱۹۹۸، ص ۱۳۷). ساختار ماتریسی ضرورتاً ساختار معمولی و مشترک برای کتابخانه‌های دانشگاهی نیست چرا که از آن به عنوان ساختار پیچیده‌ای که کنترل را مشکل می‌سازد یاد است با این حال ساختار ماتریسی می‌تواند به عنوان جایگزینی برای ساختارهای سلسله مراتبی سنتی بر مبنای وظیفه در کتابخانه‌های دانشگاهی مطرح شود (بریتون ۱۹۸۸، ص ۱۸۸). یکی از کتابخانه‌هایی که ساختار ماتریسی را تجربه کرده دانشگاه ایالتی سانفرانسیسکو است این کتابخانه در جستجوی این بود که اثربخشی‌اش را بخصوص در بخش‌های مرجع و مجموعه افزایش دهد. بعد از توجه به محیط کتابخانه تصمیم به اتخاذ ساختار ماتریسی گرفت هماهنگ‌کننده‌های برنامه‌های چهار بخش آموزش استفاده‌کننده خدمات رایانه‌ای پیوسته (۳۱)، مرجع و توسعه مجموعه انتخاب شدند. کتابدارهایی که در بخش‌های خدماتی کار می‌کردند مسئول گزارش کار به مشاوران مدیر برای خدمات عمومی از یک طرف و به هماهنگ‌کننده برنامه‌ها از طرف دیگر شدند. ساختار سازمانی این دانشگاه در نمودار ۱ آمده است (استوارت و موران ۱۹۹۸، ص ۱۳۷). نمونه دیگر ساختار ماتریسی ساختار کتابخانه ایالتی کالیفرنیا (۳۲)، است که یک روند انتقالی را از ساختار بخشی مبتنی بر وظیفه به سوی ساختار گروهی بین وظیفه‌ای - که نوعی ساختار ماتریسی است - طی کرده است سیستم سازمانی جدید کتابخانه ایالتی کالیفرنیا که یک پیکربندی از ابعاد افقی و عمودی سازمان ماتریسی می‌باشد. بعد افقی آن شامل گروه‌های علمی کتابخانه است که هر سال بوسیله رئیس کتابخانه انتخاب می‌شوند و بعد عمودی وظایف اصلی کتابخانه می‌باشد که کتابدارها با انجام آن‌ها به صورت تخصصی و حرفه‌ای به کتابخانه در رسیدن به اهداف کمک می‌کنند. رئیس کتابخانه برای هر کدام از وظیفه‌ها، یک هماهنگ‌کننده منصوب می‌کند. آنچه که در ساختار ماتریسی نمایان است حذف مدیران میانی می‌باشد که ساختارهای «خود مدیریتی مانند شبکه‌ها، سیستم‌های بین رشته‌ای و گروه‌های کوچک جایگزین آن‌ها شده‌اند (بریتون ۱۹۸۸، ص ۱۹۵). کار سازمان‌های ماتریسی بطور خود کار نیست بلکه ابزار اصلی برای ساختن ماتریس تعامل می‌باشد و افراد باید بطور پیوسته با یکدیگر در تعامل باشند. تعامل مبادله جریان‌های اطلاعاتی می‌باشد. برای موفقیت در سازمان ماتریسی علاوه بر تعاملات میان افراد کتابخانه دانشکده سطوح تعاملی دیگری نیز برای برآورده ساختن مأموریت کتابخانه ضروری است و آن تعامل بین گروه‌های مختلف دانشکده و کارکنان کتابخانه می‌باشد. همچنین تعامل بین کتابخانه دانشکده و مشتریان کتابخانه حیاتی است (بریتون ۱۹۸۸، ص ۷-۱۹۶). اگر خصوصیات ساختار سازمانی در یک کتابخانه دانشگاهی این باشد که حداقل دارای دو محور باشد و استقلال و آزادی برای کتابداران فراهم کند و قابلیت انعطاف و مبادلات بین بخشی وجود داشته باشد، آن ساختار سازمانی ماتریسی است (بریتون ۱۹۸۸، ص ۲۰۳). به سوی ساختار خدماتی بعضی افراد اعتقاد دارند که ساختار سازمانی چیز بااهمیتی نیست اما اعتقاد وسیع‌تر این است که هر چند ساختار مهم است اما یک ساختار ایده‌آل واحد برای همه سازمان‌ها وجود ندارد. کتابخانه‌ها جزو گروه مشخصی از سازمان‌ها هستند که با هم متفاوت‌اند و دارای اهداف متفاوت و گروه‌های استفاده‌کننده متفاوتی هستند. بنابراین ساختار کتابخانه یک ابزار سازمانی است که باید شکل بگیرد و به عنوان چهارچوبی منعطف برای رسیدن به اهداف خاص هر کتابخانه عمل نماید. ساختار وظیفه‌ای در گذشته مناسب بوده و در شرایط امروزی هم ممکن است تحت شرایط خاصی ساختار سازمانی مناسبی برای کار کتابخانه باشد، در هر صورت فناوری و خودکار شدن کارها، منطق سنتی ساختار وظیفه‌ای را بسیار ضعیف کرده است همچنان که وظایف داخلی خودکار می‌شوند، بخش‌های داخلی می‌توانند خدمات مستقیم را ارائه نمایند. در

چنین موقعیتی ایجاد ساختار جدید خدماتی برای کتابخانه ضروری است ساختار خدماتی به معنای نوع خاصی از ساختار سازمانی نیست بلکه ساختاری است که بکلی خدمتگرا می‌باشد. بر حسب موقعیت و شرایط کتابخانه چنین ساختاری ممکن است ساختار بر مبنای موضوع ساختار بر مبنای گروه‌های استفاده‌کننده ساختار بر مبنای مجموعه یا حتی ساختار وظیفه‌ای باشد؛ اما باید دارای یکی از شرایط زیر باشد: یا همه بخش‌ها دارای وظایف داخلی و خارجی باشند یا این که مرز بین بخش‌های فرایندی داخلی و بخش‌های خدماتی خارجی برداشته شود تا همه کارکنان بتوانند خدمت مستقیم ارائه دهند. در هر صورت ساختار خدماتی اجازه ایجاد یک نیروی کار موقت یا دائمی را می‌دهد که برای حل مشکل داخلی یا ایجاد و عرضه خدمات خاص به جامعه استفاده‌کنندگان یا گروه خاصی از استفاده‌کنندگان در مرزهای بین بخشی کار می‌کنند. مثلاً اگر یک کتابدار یا گروهی از کتابداران بطور موقتی با یک گروه محقق یا پروژه خاصی در دانشگاه همکاری کنند و بعنوان بخش اطلاعاتی در چهارچوب پروژه عمل نمایند، خیلی مفید خواهد بود. نهایتاً مطلب مهمی که در مورد ساختارهای خدماتی وجود دارد این است که این ساختار مکرراً همه کارکنان را درگیر وظیفه خدمت مستقیم به استفاده‌کنندگان می‌کند (شونبرگ ۱۹۸۹، ص ۲-۶۱). نتیجه‌گیری عصر ما، عصر سازمان‌های بزرگ و پیچیده است و محیطی که با آن مواجه هستیم از تغییر و تحولات فراوانی برخوردار است به همین دلیل دورانی که مدیران ساختاری برای سازمان طراحی می‌کردند و این ساختار، مدت‌ها پاسخگوی نیازها بود سپری شده و مدیران امروز باید دائماً درصدد اصلاح و بهبود سازمان و طراحی مجدد آن باشند. کتابخانه‌های دانشگاهی نیز مانند سایر مؤسسات گرایش به ساختار سازمانی جدیدی دارند و تدریجاً از سلسله مراتب سنتی به سوی ساختار ارگانیکی حرکت می‌کنند تا بتوانند نیازهای محیط متغیر خود را برآورده سازند. آن‌ها به شیوه‌های متعدد این فرآیند را طی می‌کنند و ساختارهای متعددی را به خود می‌گیرند. صرف نظر از نوع ساختار انتخاب شده این ساختار باید انعطاف‌پذیری و تغییر را تسهیل کند. عصر ساختارهای سازمانی غیرقابل انعطاف و سنتی تمام شده و سازمان باید آماده باشد که خود را برای برآورده ساختن نیازها و شرایط متغیر، تغییر دهد. در نهایت ذکر این نکته ضروری است که ارائه یک ساختار خاص به یک سازمان معقول به نظر نمی‌رسد؛ چرا که در دنیای واقع سازمان‌ها با مسایلی مواجه می‌شوند که در عمل پیکربندی به یک شیوه خاص را ناممکن می‌سازد. تلاش ما باید این باشد که تا می‌توانیم خود را به ساختارهای کارآمد در محیط‌های مختلف نزدیک‌تر کنیم پی‌نوشت‌ها

Peter Drucker^۲. Luther Gulik & L.Urwick^۳. Horizontal differentiation^۴. Vertical differentiation^۵. Spatial differentiation^۶. Formalization^۷. Centralization^۸. Strategy^۹. Alfred Chandler^{۱۰}. Miles & Snow^{۱۱}. Peter Blau^{۱۲}. C.Argyris^{۱۳}. May hew^{۱۴}. Aldrich^{۱۵}. Hall^{۱۶}. Joan Woodward^{۱۷}. Charles Perrow^{۱۸}. James Tompson^{۱۹}. Burns & Stalker^{۲۰}. Emery & Trist^{۲۱}. Lawrence & Lorch^{۲۲}. Power-Control^{۲۳}. Mechanistic Structure^{۲۴}. Organic Structure^{۲۵}. Burns and stalker^{۲۶}. Hybrid^{۲۷}. Maintenance^{۲۸}. Line^{۲۹}. Chris Argyris^{۳۰}. Ralph M.Edward^{۳۱}. John R.Easter^{۳۲}. On line

منابع

Arnold, Hugh J. and Daniel C. Feldman. (۱۹۸۶). Organization Behavior. New York: . ۱ McGraw-Hill. ۲. Baligh, Helmy H. and others. (۱۹۹۲). "Organizational consultant: Creating a visible theory for organization Design". Management Science. Vol. ۴۲. No. ۱۲. ۳. Barney, Jay B. And Rickly W. Griffin. (۱۹۹۲). The Management of organization: Houghton Mifflin company. ۴. Britton, Helen H. (۱۹۸۸). "Interactions: a library faculty Matrix

organization and public policy and Administration program". Reference librarian, Vo. ۲۰.۵.

Chandon, J.S. (۱۹۸۷). Management theory & practice: New Delhi: vikas publishing House. PVT. LTD.۶. Daft, Richard L. (۱۹۹۱). Organization theory and Design: west publishing company, Third Edition.۷. Dubrin, Andrew (۱۹۹۰). Essential of Management: Second Edition. New York: McGraw– Hill Publishingcompany.۸. Fredrickson, James w. (۱۹۹۶). "The Strategic Decision process and organizational structure." Academy of Management Review. vol. ۱۱, No.۲.۹. Fry, louis w. And John w. Slocum. (۱۹۸۴). "Technology, structure and work group effectiveness" Academy of management journal. Vol. ۲۷, No.۲.۱۰. Gelfand, M.A. (۱۹۷۱). University libraries for developing countries: unesco.۱۱. Henry, Carol. (۱۹۹۶). Measuring Quality: IFLA publication ۷۶.۱۲. Hodge, B.J. and William p. Anthony. (۱۹۹۱). Organization Theory. Forth edition: Allyn and Bacon Inc.۱۳. Horwitz, Frank M. And Mark A.Nevills. (۱۹۹۶). "Organization Design for service excellence". Human Resource Manegement, vol. ۳۵, No.۴.۱۴. Jordan, Peter. (۱۹۹۸). The Academic library and its users: Gawer.۱۵. Kast, Fremont E. and James E. Rosenzweig. (۱۹۸۵). Organization and Management, Forth Edition.New York: McGraw–Hill.۱۶. Koontz, Harold, and Heniz wehrich. (۱۹۹۰). Essantial of management. Fifth Edition: McGraw–HillPublishing company.۱۷. Kumar, Krishan. (۱۹۹۱). Library organization: vik As publishing House PVT LTD.۱۸. Kumar, Krishan. (۱۹۹۴). Library administration and Management: vik As publishing House PVT LTD.۱۹. Lussier, Robert N., (۱۹۹۷). Managemen: Concepts, Aplication, Skil Derelopment. Ohio: SOUTH–WESTERN College publishing.۲۰. Martin, Lowell A., (۱۹۹۶). Organizational structure of library: The Scarecrow Press. Inc.۲۱. Mintzberg, Henry. (۱۹۷۹). The structuring of organization. Englewood cliff, NJ: prentice–Hall.۲۲. Mintzberg, Henry, James Brian Quinn, and Sumantra Ghoshal. (۱۹۹۹). The strategy process:prentice–Hall.۲۳. Robbins, stephen p. (۱۹۸۷). organization Theory New York: prentice–Hall.۲۴. Schonberg, Michael von cotta. (۱۹۸۶). "Automation and Academic library structure" libri. International library Review. Vol.۳۹, No.۱.۲۵. Singh, Jitendra v. (۱۹۸۶). "Thechnology, size and organization structure. Academy of managementjournal . Vol. ۲۶, No.۴.۲۶. Strueart Robert D. and Barbara B. Moran. (۱۹۹۸). Library and Information center management:LIBRARIES UNLIMITED, INC.۲۷. Williams, Edwin E. (۱۹۸۹). "The Harvard university library: A century of change in AdministrationStructure" Library Quarterly. Vol.۵۳, No.۳.۲۸. Willmott, Hugh. (۱۹۸۱). "The structuring of organizational structure", Administration scince Quarterly. Vol.۲۶, No.۳.۲۹. Young, Heart sill. (۱۹۸۳). The ALA Glossary of library and information science: chicogo, Amricanlibrary Association.<http://www۴.irandoc.ac.ir/ETELA-ART/۱۵/۱۵-۳-۴-۷.htm>

فصلنامه اطلاع‌رسانی. دوره ۱۵، شماره ۳ و ۴

ساختار قدرت همسایگان ایران

یحیی فوزی

عنوان ساختار قدرت همسایگان ایران. همسایگان شمالی (ترکمنستان، آذربایجان، ارمنستان) - چکیده: فروپاشی اتحاد جماهیر شوروی که به تشکیل پانزده جمهوری مستقل انجامید مسائلی را در ارتباط با امنیت ملی ایران به وجود آورد که از مهمترین پیامدهای آن همسایگی ایران با سه جمهوری مستقل جدا شده از شوروی سابق می باشد.

کشورهای ترکمنستان، ارمنستان و آذربایجان که در شمال ایران واقع اند نیز همچون همسایگان جنوبی ایران دارای مشابهتهای ساختاری بسیار می باشند که این امر از وابستگی آنها به شوروی سابق ناشی می شود. لذا می توان آنها را نیز در یک مجموعه واحد مورد بررسی قرار داد. وابستگی اقتصادی، نظامی و سیاسی آنها به روسیه و برخی مشترکات فرهنگی عواملی هستند که این کشورها را به هم نزدیک می سازند. در این مقاله ضمن بررسی ویژگیهای مشترک اقتصادی و سیاسی آنها اجمالاً به بررسی خصوصیات یکایک این کشورها نیز خواهیم پرداخت و نقش عوامل مذکور را در شکل گیری ساختار نظامی آنها مورد بررسی قرار خواهیم داد: کلید واژه‌فروپاشی اتحاد جماهیر شوروی- قدرت همسایگان ایران- ترکمنستان- ارمنستان- آذربایجان- ساختار قدرت سیاسی و فروپاشی اتحاد جماهیر شوروی که به تشکیل پانزده جمهوری مستقل انجامید مسائلی را در ارتباط با امنیت ملی ایران به وجود آورد که از مهمترین پیامدهای آن همسایگی ایران با سه جمهوری مستقل جدا شده از شوروی سابق می باشد. کشورهای ترکمنستان، ارمنستان و آذربایجان که در شمال ایران واقع اند نیز همچون همسایگان جنوبی ایران دارای مشابهتهای ساختاری بسیار می باشند که این امر از وابستگی آنها به شوروی سابق ناشی می شود. لذا می توان آنها را نیز در یک مجموعه واحد مورد بررسی قرار داد. وابستگی اقتصادی، نظامی و سیاسی آنها به روسیه و برخی مشترکات فرهنگی عواملی هستند که این کشورها را به هم نزدیک می سازند. در این مقاله ضمن بررسی ویژگیهای مشترک اقتصادی و سیاسی آنها اجمالاً به بررسی خصوصیات یکایک این کشورها نیز خواهیم پرداخت و نقش عوامل مذکور را در شکل گیری ساختار نظامی آنها مورد بررسی قرار خواهیم داد: الف- موقعیت ژئوپولیتیک جمهوری ترکمنستان که در جنوب غربی آسیای مرکزی واقع شده است، از شمال با جمهوری قزاقستان، از شمال شرقی با جمهوری ازبکستان، از جنوب شرقی با افغانستان و از جنوب با جمهوری اسلامی ایران (استانهای خراسان، مازندران) هم مرز بوده و از غرب به دریای خزر (سواحل شرقی) محدود است. این جمهوری دارای مساحتی حدود ۴۸۸ هزار کیلومتر مربع است که چهار پنجم آن صحرای معروف قواقوم می باشد. ترکمنستان کلاً از غرب مجاور دریای خزر است و تنها بندر مناسب سواحل غربی این دریاچه به نام کراسنوسولک در خاک این جمهوری قرار دارد. جنوب ترکمنستان نیز با مرزی به طول کمتر از نهمصد کیلومتر از طریق ترکمن صحرای مازندران و رودخانه اترک و بخشی از جبال الله اکبر به مازندران و خراسان ایران محدود است و نیم دیگر جنوب آن به افغانستان ختم می شود. این جمهوری دارای ۱۵ شهر و ۷۴ شهرک و پایتخت آن عشق آباد است. به رغم مجاورت این جمهوری با دریای خزر، بجز برخی واحدهای سبز بقیه اراضی آن از شوره زارها و زمینهای گلی مرده و شنهای روان تشکیل شده است. ترکمنستان به عنوان تنها کشور آسیای مرکزی که با ایران هم مرز است از امتیاز ویژه ای برخوردار می باشد، زیرا چهار کشور دیگر آسیای مرکزی تنها از طریق افغانستان و بخش غربی و نسبتاً عقب مانده چین با جهان خارج از روسیه تماس دارند و برقراری ارتباط با ایران از طریق ترکمنستان جهت دسترسی به خاورمیانه، ترکیه، خلیج فارس و پاکستان از الزامات ایشان است. ترکمنستان به رغم برخی از ضعفهای جمعیتی یا فرهنگی، از این امتیاز بهره مناسبی جهت ایفای نقش خود در آسیای مرکزی می برد. از سوی دیگر این ویژگی جغرافیایی، ترکمنستان را به عنوان پنجره آسیای مرکزی شناسانده، چون با توجه به مشکلات سیاسی

افغانستان و مشکلات سرزمین غرب چین تنها راه مناسب دسترسی دیگران به این کشورها از راه ایران و ترکمنستان می باشد. جمهوری آذربایجان که در شرق قفقاز و در ساحل دریای خزر واقع شده است، از جنوب به ایران، از شمال به داغستان، از شمال غربی به گرجستان، از شرق به دریای خزر و از طرف غرب به ارمنستان و ترکیه محدود می شود. مساحت آن بالغ بر ۸۶۶۰۰ کیلومتر مربع و مرکز آن باکو است. این جمهوری همچنین شامل جمهوری خودمختار نخجوان با وسعت ۵۵۰۰ کیلومتر مربع و جمعیت ۲۹۵ هزار نفر و یک منطقه خودمختار به نام گورنو قره باغ با وسعت ۴۴۰۰ کیلومتر مربع و جمعیت ۱۸۸ هزار نفر است. علت اصلی به وجود آمدن جمهوری خودمختار نخجوان کثرت پراکندگی آذربایجانیهاست، چون این جمهوری بیرون از چهارچوب جغرافیایی جمهوری آذربایجان ما بین ایران و ارمنستان می باشد. این عامل دست به دست هم داده و لزوم خودمختاری را در آن منطقه ایجاب نموده است و ویژگی مهم جغرافیایی این جمهوری، موقعیت آن نسبت به ایران می باشد. در واقع اصلی ترین طریق دسترسی آذربایجان به کشورهای خارج از جمهوریهای تجزیه شده شوروی سابق، کشور ایران است. به جز دوازده کیلومتر مرز بین نخجوان و ترکیه که به علت جدایی نخجوان از آذربایجان فاقد قابلیت لازم برای ارتباط این کشور با ترکیه است، راه دیگری برای دسترسی آذربایجان به دیگر نقاط وجود ندارد. دریاچه خزر در غرب این جمهوری نه تنها امکان ارتباط خوب دریایی و کشتیرانی آذربایجان با ایران، ترکمنستان، قزاقستان و روسیه را فراهم می سازد، بلکه وجود چاههای نفت در این منطقه، با استخراج روزانه ۵۰۰ هزار بشکه و منابع استخراج نشده پر ذخیره در محدوده آن، اهمیت حیاتی این دریاچه را برای آذربایجان مشخص می نماید. همچنین همسایگی این کشور با داغستان روسیه از طریق کمکهای قفقاز، ارتباط آذربایجان را با خطر حساس و بحران خیز و مسلمان نشین قفقاز شمالی تسهیل می کند هم مرزی این جمهوری با گرجستان نیز، صرفنظر از وضعیت بی ثبات سیاسی و امنیتی فعلی در این جمهوری، امکان ارتباط آذربایجان با دریای سیاه و بخش اروپایی روسیه را فراهم ساخته است. ضمناً آذربایجان برای روسیه نقشی مهم و استراتژیکی ایفا می نماید. جمهوری ارمنستان نیز از جنوب به ترکیه و ایران، از غرب و شمال به گرجستان و از شرق به جمهوری آذربایجان محدود است. مساحت جمهوری ارمنستان حدود سی هزار کیلومتر مربع و پایتخت آن ایروان می باشد. این سرزمین پوشیده از کوههای سر به فلک کشیده ای است و قله آارات به ارتفاع ۵۲۰۰ متر که به قولی محل به گل نشستن کشتی نوح می باشد، مرتفع ترین نقطه آن است. کمبود زمینهای قابل کشت به اضافه زمستانهای طولانی و سخت از ویژگیهای این سرزمین می باشند. به رغم دشواری زیست در ارمنستان، واقع شدن این منطقه در محل اتصال اروپا و آسیا همواره موجب جلب توجه قدرتهای بزرگ آسیایی و اروپایی که در طول تاریخ با یکدیگر در رقابت بودند می شد. همین امر در کنار شواهد دشوار طبیعی سبب آمادگی رزمی همیشگی ساکنان آن بود. ارمنستان همواره در جنگهای میان کشورمان، ادراتوها، یونانیان، ایرانیان، رومیان، اعراب و ترکان نقش تعیین کننده ای را ایفا می کرد. به همین علت تسخیر این سرزمین به منزله حائلی طبیعی و مطمئن به شمار می آمد و همواره مورد نظر این قدرت بود. ویژگی دیگر جغرافیای جمهوری ارمنستان این است که این کشور بدون دسترسی به دریا از جنوب و شرق، در محاصره کشورهای آذربایجان و ترکیه است که با ایشان دارای خصومت آشکار می باشد. ارمنستان از غرب به کشور مسیحی گرجستان محدود می شود که به علت تضادهای خصلتی هیچگاه نتوانسته است آن را متحد طبیعی خود بداند. بخشی از جنوب آن به سرزمین اسلامی ایران ختم می شود که به رغم تفاوت دینی هیچگاه مستقیماً جنگی با آن نداشته، بلکه در مقاطعی به عنوان مأمن از آن سود جسته است. به این ترتیب تنها مجرای قابل اعتماد این کشور با سرزمینهای غیر روس که آن را به علت موقعیت سیاسی اهرم احتمالی موازنه در ارتباط با روسها و دیگر همسایگان به شمار می آورد، کشور ایران است. حضور یکی از بزرگترین اقلیتهای ارمنی جهان در ایران و میل به ارتباط با ایشان نیز از دیگر عوامل ارتباط ارمنستان با ایران است. ارمنستان در زمره کشورهایی است که شدیداً مشتاق تغییرات مرزها می باشد و راه حل نهایی جنگ خونین اخیر را تغییر سرحدات دوره استالین می داند. آرامنه سراسر جهان نیز که مهاجرت خود را ناشی از این موقعیت جغرافیایی می دانند می کوشند تا

با جلب حمایت غرب و روسیه باعث تغییرات مرزی منطقه گردند. ب- ساختار قدرت سیاسی در پی فروپاشی اتحاد جماهیر شوروی، جمهوریهای آسیای مرکزی و قفقاز صحنه رویارویی سه گروه اصلی به منظور حفظ و یا کسب قدرت و کنترل رهبری سیاسی شده اند. این گروهها عبارتند از: الف- نخبگان وابسته به نظام پیشین که اکنون با توجه به اضمحلال احزاب کمونیست محلی در تشکلهای و گروههای جدید سازمان یافته اند. ب- گروههای ملی و دمکراتیک مرکب از روشنفکران و نخبگان علمی که در نظام قدیم نقش حاشیه ای داشته اند. ج- گروههایی که در پی تجدید حیات اسلام، در صدد یافتن سهمی برای آن در اداره حکومت می باشند. در میان گرایشهای مذکور، نخبگان وابسته به احزاب کمونیست محلی سابق در قویترین موقعیت هستند، چراکه نهادهای رسمی و سیاسی و اقتصادی حاکم را در کنترل دارند. این نخبگان با توجه به فروپاشی اتحاد شوروی و قطع ارتباط با مرکز آن امپراتوری و ایدئولوژی کمونیسم و همچنین شرایط نامساعد اقتصادی، برای ادامه حاکمیت و کسب مشروعیت سیاسی به پایه ها و منابع گسترده تری نیاز دارند. به همین دلیل آنها تلاش می کنند از سببها و علائق ملی و مذهبی نیز مدد گیرند. رهبران حاکم بر جمهوریهای آسیای مرکزی می دانند و به تجربه نیز دریافته اند که تنها از طریق اتحاد با روشنفکران غیر مذهبی و رهبران مذهبی رسمی که در مؤسسات دینی وابسته به حکومت تربیت شده اند می توانند به ثبات جامعه و در نتیجه تداوم حکومت خود جامه عمل ببوشانند. اما با این وجود این نکته را نیز باید در نظر داشت که تن دادن به اتحادیه ائتلاف مزبور تنها پس از قطع امید آنها از بقای اتحاد شوروی و درک عدم امکان ادامه حکومت در قالب پیشین حاصل شده و بیش از هر چیز مکانیسمی برای حفظ قدرت و تداوم آن محسوب می شود. روند این گرایشها به خوبی نشان دهنده تحولات سیاسی در کشورهای همسایه ایران نیز می باشد. مردم جمهوری ترکمنستان در سال ۱۹۹۱ با ۹۵٪ آراء به ماندن در اتحاد جماهیر شوروی رأی دادند. اما در دسامبر ۱۹۹۱ سفر نیازاف با کودتایی که از جانب مسکو حمایت می شد، استقلال ترکمنستان را اعلام کرد و در سال ۱۹۹۲ یک قانون اساسی جدید که عمده قدرت را در اختیار وی قرار می داد به تصویب رسید. در این جمهوری شورای مردم که سالی یکبار تشکیل می شود و همچنین یک مجلس و کابینه ای که عملاً تحت اقتدار نیازاف است وجود دارد ضمناً پستهای عمده کلیدی اکثراً در دست روسها و اکراینی ها می باشد براساس قانون اساسی مصوب ماه مه ۱۹۹۲ جمهوری ترکمنستان دارای پرچم سبز با علامت ماه و ستاره به نشانه کشوری اسلامی و آرم مخصوص به خود است. در سال ۱۹۹۲ در انتخاباتی که نیازاف تنها کاندیدای آن بود با ۵/۹۹٪ آراء انتخاب شد و کابینه وزیران به وسیله او سرپرستی می شود. (۱) نامبرده با توزیع سمتها در بین طوایف و ایجاد رضایت سنی در بین باندهای قدرت نشان داده است که حرکتهای خود را براساس شناختش از فرهنگ منطقه انجام می دهد. حاکمیت ترکمنستان متمرکز و تصمیم گیرها قائم به شخص نیازاف است. حکومت ترکمنستان قصد دارد بدون ایجاد هرگونه تنش و با پذیرفتن واقعیت روسها در منطقه، ضمن حفظ پرستیژ و استقلال خود و با استفاده از اهرم رابطه با ایران و نیز ترکیه، بهره برداری لازم را از رابطه با روسها و همسایگان نموده و به ویژه منافع اقتصادی خود را تأمین نماید. حضور فعال آمریکا در ترکمنستان نشانه ای از کنجکاوی این کشور در فعالیتهای جدی ترکمنستان برای گسترش رابطه با دیگر کشورها به ویژه ایران است. (۲) سرزمینی که امروز جمهوری آذربایجان نامیده می شود در سالهای ۱۸۱۳ و ۱۸۲۸ توسط ایران به روسیه واگذار شد. تا ۱۹۲۰ جمهوری مذکور یک جمهوری مستقل بود، اما در ۱۹۲۰ بخشی از اتحاد جماهیر شوروی گردید. در سپتامبر ۱۹۸۹ خودمختاری خود را اعلام کرد و در ۱۹۹۱ بعد از شکست کودتا در مسکو، این کشور اعلام استقلال نموده در همان زمان با نگارش یک قانون اساسی جدید جمهوری ریاستی شکل گرفت. در دسامبر ۱۹۹۱ ارمنه قره باغ اعلام استقلال نمودند، اما جمهوری آذربایجان آن را به رسمیت نشناخت. همچنین در این جمهوری مجلسی است با ۳۰۰ نماینده که نمایندگان برای مدت چهار سال انتخاب می شوند و اکثریت اعضای آن را افراد حزب کمونیست سابق تشکیل می دهند. رئیس جمهور منتخب نخست وزیر را تعیین می کند و مجلس آنها را تصویب می نماید. در این جمهوری حزب خلق و حزب استقلال ملی و حزب مساوات از جمله احزاب سیاسی می باشند. (۳) پارلمان آذربایجان در فوریه ۱۹۹۱ طی

نشستی نام آن جمهوری را از جمهوری سوسیالیستی آذربایجان شوروی به جمهوری آذربایجان تغییر داد و پرچم آن را از رنگهای قرمز و آبی منقوش به داس و چکش به رنگهای آبی و قرمز و سبز منقوش به علائم اسلامی مثل هلال ماه و ستاره تغییر داد. هر چند بعد از استقلال تحولات سیاسی مختلفی در این جمهوری به وقوع پیوسته است، اما به خوبی گسترش نفوذ غرب در آن مشهود است. تاکنون حمایت از الگوی سیاسی و اقتصادی ترکیه به شدت مطرح شده و آمریکا نیز نخست با اعزام هیأت‌های نفتی و افتتاح سفارت و بالاخره با سفر وزیر خارجه اش به این جمهوری تمایل خود را به کار تنگاتنگ با آذربایجان نشان داده است آمریکا برخلاف گذشته در ماجرای مناقشه ارمنستان با آذربایجان، مواضع صریحی به نفع ارمنستان ابراز نمود. این کشور ضمن حمایت از جریانهای سیاسی خاص به تلاشهای خود جهت حضور و دخالت در امور آذربایجان ادامه داده که یکی از اهداف عمده آن ممانعت از نفوذ سنتی و عقیدتی جمهوری اسلامی ایران می باشد. جمهوری ارمنستان که در سال ۱۹۲۱ به اتحاد جماهیر شوروی پیوست، در سال ۱۹۹۱ با یک فرماندم اعلام استقلال نمود و در سال ۱۹۹۳ قانون اساسی آن به تصویب رسید. همچنین شورای عالی قبلی که اکنون به نام پارلمان می باشد در آن کشور وجود دارد و نخست وزیر به وسیله رئیس جمهور معرفی می گردد. احزاب عمده سیاسی در آن کشور عبارتند از: حزب داشناک، حزب هنجاک و حزب پانارمنی و حزب لیبرال دموکراتیک ارمنی که به فعالیت سیاسی مشغول بوده و عمدتاً از سیاست توسعه طلبی ارمنستان و ایده ارمنستان بزرگ حمایت می کنند. (۴) به هر حال علی رغم نفوذ سنتی غرب در ارمنستان، این کشور به روسیه و ایران نیاز دارد. این کشور کوچک که زمانی رعیت امپراتوری ایران بود، امروز در یکی از حساسترین نقاط، همسایه کشورمان است و روابط با این همسایه بی تردید استراتژیک است. ج- همگرایی و واگرایی اجتماعی - فرهنگگیر اساس اطلاعات سرشماری سال ۱۹۸۹ جمعیت جمهوری ترکمنستان ۳ میلیون و ۵۳۴ هزار نفر بوده است. این کشور چند ملیتی است ولی اکثریت جمعیت آن را ترکمنها تشکیل می دهند. نسبت تعداد ترکمنها در جمعیت کشور در حال افزایش بوده و از ۶/۶۵ درصد در سال ۱۹۶۷ به بیش از ۷۰ درصد در سال ۱۹۸۹ رسیده بود، به طوری که در این سال ۴/۷۱ درصد از کل جمعیت جمهوری را ترکمنها، ۵/۹ درصد را روسها و ۵/۸ درصد را ازبکها تشکیل می دادند. از دیگر اقوام این جمهوری می توان از قزاقها با ۵/۲ درصد و تاتارها، اکراینی‌ها، ارمنه، آذربایجانیها، بلوچها، و کردها نامبرد. جمعیت این سرزمین به علت شرایط جغرافیایی به طور نامتناسب توزیع شده است. تعداد کمی از جمعیت آن در صحرای قوه قوم و نواحی کوهستانی سکونت دارد، اما اغلب جمعیت کشور در واحدها توزیع شده اند شهرها در مجاورت روستاها قرار دارند و در نتیجه ساکنان شهرها پیوندهای خود را با محیط و سنتهای زندگی روستایی هنوز حفظ کرده اند. موج مهاجرت از روستا به شهر بسیار اندک است. در نتیجه در برنامه توسعه ای که در این سرزمین به مرحله اجرا درآمد، نیاز به نیروی انسانی از قبیل کارگر ماهر، تکنیسین و مهندس متخصص محسوس بود، چون امکان تأمین آنها از مردم بومی وجود نداشت. لذا افراد غیر ترکمن یعنی روسها و اکراینی به این کشور مهاجرت کرده و جمعیت شهرنشین را افزایش داده اند. در حدود نیمی از جمعیت کشور در شهرها زندگی می کنند. (۵) جامعه ترکمن این جمهوری دارای بافت عشیره ای و برخوردار از همه ویژگیهای فرهنگی و اخلاقی خود می باشد. مهمترین جلوه سیاسی چنین جامعه ای تأثیر ارتباطات طایفه ای در توزیع سمتها و انجام ائتلافها و ابزار مخالفتهاست. این جلوه حتی در زمان حیات حزب کمونیست و در زد و بندهای داخل حزب نیز مشهود بود. طوایف عمده ترکمن عبارتند از کته و سالور ساریک و گوگلان و یموت که این دو بیشتر در ایران زندگی می کنند. اسلام نیز در بین این مردم حتی قبل از حاکمیت کمونیسم بیش از آنکه جنبه اجتماعی و سیاسی داشته باشد به عنوان سنت تلقی می گردید. گرایش به تصوف در بین مردم ترکمنستان بسیار زیاد است، چون تبلیغ اسلام در بین ایشان اکثراً توسط متصوفه بوده است. عدم تعصبات دینی و وجود مقادیر زیاد منتسب به شیوخ طریقت نظیر یوسف همدانی و ابوسعید ابوالخیر خود نشانی از این گرایشهاست. گرایش مردم به اسلام به عنوان آیین عبادی و در عین حال عامل متمایز کننده هویت ترکمنها از روسها و غیره جالب توجه است. لکن زبان ترکی جغتایی با وجود گسترش در میان

اقتدار مردم هنوز گستردگی زیادی در سطح کارهای رسمی اداری یا آموزشی سطوح عالی نیافته که خود حاکی از نوعی حاکمیت فرهنگ روسی بر این سرزمین است. علی‌رغم تلاشهای اخیر غرب در ترغیب ترکیه به فعالیتهای فرهنگی در میان ترکمنها تشابه فرهنگی و زبانی مردم ترکمنستان با ترکمنهای ایران و وجود مقبره مختمومقلی شاعر معروف و ملی ترکمنها که دارای اندیشه‌های عمیق عرفانی و اسلامی بوده است و گرایش مردم ترکمنستان به بهره‌گیری از روحانیون ترکمن ایران جهت پاسخگویی به نیازهای دینی آنان، عوامل مؤثری برای نزدیکی دو کشور می‌باشد. (۶) جمعیت کل آذربایجان بیش از ۷ میلیون نفر می‌باشد که از این تعداد ۱/۲ میلیون نفر در باکو زندگی می‌کنند ۸۶٪ از جمعیت آذربایجان آذری و ۸٪ روسی می‌باشند. ۷۰٪ این جمعیت شیعه و ۳۰٪ سنی حنفی هستند. مرکز مذهبی ماوراء قفقاز در باکو قرار دارد. به طور کلی این جمهوری بعد از ایران دارای بزرگترین اکثریت شیعه می‌باشد و خط این جمهوری که در ابتدا عربی بوده، در سال ۱۹۳۹ به کریل تبدیل شد. اما بعد از استقلال، به رغم تمایل بسیاری از مردم جهت ارتباط با جامعه اسلامی و برگرداندن آن خط به عربی به دلیل اعمال نفوذ روشنفکران لائیک این امر تاکنون انجام نشده است. ترکهای آذربایجان از نظر ریشه نژادی و حتی زبانی و مذهبی با اقوام ترک زرد نژاد سنی حنفی، متفاوت هستند و این تفاوت بین مردم آذربایجان و برخی از ترکهای ترکیه نیز از نظر ریشه قومی وجود دارد. (۷) از جمعیت ۳/۳ میلیون نفری ارمنستان نیز ۹۵٪ ارمنی می‌باشند که اکثریت غالبی را تشکیل می‌دهند. همین امر زمینه مناسبی برای حمایت ارمنستان از دیگر ارامنه اتحاد شوروی و زادگاه‌های جنبشهای افراطی ارمنی می‌باشد و به دلیل همین اکثریت ارمنی، این کشور از همگرایی مناسبی برخوردار است. د- وضعیت اقتصادیدر حال حاضر به علت فروپاشی ناگهانی شوروی و مهمتر از آن ساختار اقتصادی مبتنی بر نظام متمرکز کمونیستی در شوروی سابق که مسکو را مرکز کلیه تصمیم‌گیریها و برنامه‌ریزها قرار داده بود، این کشورها از لحاظ فعالیت اقتصادی تقریباً فلج شده‌اند. لذا برای راه‌اندازی نهادهای اقتصادی و حتی تأمین تغذیه روزمره شهروندان خود بشدت به کمکهای خارجی نیاز دارند. چنین نیازی موجب شد تا کشورهای غربی از اهرم عطای کمکهای خود به این جمهوریها برای پیشبرد اهداف خویش و ایجاد ساختارهای اقتصادی مورد نظر خود در مناطق آنها بیشترین استفاده را بکنند. (۸) بررسی وضعیت اقتصادی همسایگان شمالی ایران نیز منعکس‌کننده واقعیهایی است که به آن اشاره می‌کنیم. اقتصاد ترکمنستان عمدتاً متکی بر کشاورزی است. در سال ۱۹۹۱ بیش از ۴/۴۶٪ (NMP) تولید ناخالص ملی متعلق به بخش کشاورزی و جنگلداری بوده است و این در حالی است که بخش صنعت و ساختمان به ترتیب ۶/۱۹ و ۷/۲۲ درصد کل تولید ناخالص ملی را به خود اختصاص داده‌اند. (۹) در سال ۱۹۹۱ بیش از ۵۰٪ کل زمینهای قابل کشت و ۶۰٪ کل تولیدات کشاورزی این جمهوری به پنبه تخصیص یافته بود. تولیدات کشاورزی در سه سال اخیر ۴۶٪ اشتغال این کشور را به خود اختصاص داده است. لکن به علت تخصیص بیشتر امکانات کشاورزی به کشت پنبه که از سیاستهای شوروی سابق بود، ترکمنستان ۶۵٪ غله و ۴۵٪ شیر و ۷۰٪ سیب زمینی و ۱۰۰٪ شکر مصرفی خود را از سایر جمهوریها وارد می‌کند. وجود منابع گاز و نفت و تولیدات پنبه در ترکمنستان موجب گردیده تا این جمهوری نسبتاً کم جمعیت و مرتبط با کشورهای خارج از استعداد اقتصادی مناسبی برخوردار گردد. در حال حاضر ظرفیت استخراج گاز سالیانه ۸۰ میلیارد متر مکعب است و ذخایر آن ۱/۸ تریلیون متر مکعب برآورد شده و ظرفیت استحصال نفت سه میلیون تن در سال می‌باشد. با این حال در مقایسه با جماهیر شوروی سابق، جمهوری ترکمنستان در زمره جمهوریهای فقیر به شمار می‌رود. تولید سرانه ترکمنستان معادل ۶۱٪ تولید متوسط سرانه شوروی سابق در سال ۱۹۸۸ و از نظر رتبه چهارمین جمهوری از آخر محسوب می‌شود. بیشترین میزان مرگ و میر اطفال با رقم ۷/۵۴ در هزار و کمترین امید زندگی با رقم ۲/۶۵ سال در مقایسه با جماهیر شوروی سابق در این جمهوری وجود دارد. (۱۰) در زمینه تجارت خارجی، معادل ۵۷٪ از تولید ملی در سال ۱۹۹۱ صرف صادرات و معادل ۵۰٪ آن صرف واردات گردیده است. در همین سال ۸۰٪ از بازرگانی ترکمنستان با جماهیر شوروی سابق صورت گرفت که البته این مقدار در سال ۱۹۸۹ معادل ۹۵٪ بوده است. این ارقام حاکی از میزان وابستگی اقتصادی کشور به جماهیر شوروی سابق به ویژه روسیه می‌باشد.

باشد. در این جمهوری تأثیرات سوء اقتصادی در مقایسه با جماهیر شوروی سابق کمتر و در سال ۱۹۹۱ تنزل تولید ملی فقط ۱٪ بوده است. در این جمهوری برخلاف بسیاری دیگر از جماهیر شوروی سابق میزان بیکاری از ۵/۲٪ بیشتر نیست و این کشور با کسر بودجه نیز ره به رو نمی باشد. سیاست آزاد سازی قیمت‌ها در این جمهوری با احتیاط بیشتری صورت گرفت و نرخ کالاهای اساسی و پنبه کماکان تحت کنترل است. سیاست خصوصی کردن نیز از سال ۱۹۹۲ در مورد مسکن و کارخانجات و مزارع از طریق اجازه بلند مدت به کارکنان تصویب شد. (۱۱) ترکمنستان برای ایجاد تنوع در بازار مصرف صادرات و به ویژه صدور گاز از طریق ایران به اروپا مجدانه پیگیر فراهم نمودن امکانات صادرات می باشد. همچنین تمایل دراد که به خاطر موقعیت خود به عنوان ترانزیت منطقه مبدل گردد. جمهوری ارمنستان نیز با تولید ناخالص سرانه ۲۱۵ دلار در سال ۱۹۹۱ از نظر اقتصادی در زمره جمهوریهای متوسط اتحاد جماهیر شوروی سابق محسوب می شود. این کشور از نظر طبیعی و اقلیمی کوهستانی و خشک است، در نتیجه در آن زمینه های مساعدی برای کشاورزی وجود ندارد. و میزان شهر نشینی در حال افزایش می باشد. مع هذا در سال ۱۹۹۱ بخش کشاورزی ۷/۲۵ درصد از تولید ناخالص کشور را به خود اختصاص داده و ۱۱ درصد از نیروی کار در این بخش اشتغال داشتند. برخلاف کشاورزی، صنعت در ارمنستان از وضعیت بهتری برخوردار بود، به طوری که ۳/۴۸ درصد از تولید ناخالص ملی توسط بخش صنایع کشور تأمین شده است. (۱۲) براساس مبنای سرانه، ارمنستان یکی از صنعتی ترین کشورهای عضو جامعه مستقل مشترک المنافع است. این کشور در مجموع دارای ۷۶۷ واحد صنعتی دولتی است که در آنها ۴۸۰/۰۰۰ نفر به کار اشتغال دارند. در حال حاضر ارمنستان دارای توانایی تولید در برخی رشته های پیشرفته صنعتی است که با کمی تغییر و تحول در سازماندهی صنایع و توجه بیشتر در کیفیت محصولات تولیدی قادر خواهد بود به بازارهای منطقه راه یابد. در سال ۱۹۹۱ حدود ۳۲٪ از نیروها کار در بخشهای گوناگون صنعتی به کار اشتغال داشتند. (۱۳) از مجموعه و امکانات صنعتی ارمنستان، زیر بخشهای الکترونیک، مکانیک، الکتروتکنیک، ابزار و آلات و صنایع خودرو سازی و همچنین صنایع شیمیایی موقعیت درخورد اعتنایی داشته و عمده ترین اقلام صادراتی این کشور را تشکیل می داده اند. اما ارمنستان در بخش کشاورزی نیازمند واردات است. در حال حاضر حدود ۴۰٪ از گوشت، ۶۵٪ از شیر و مواد لبنی و غلات ارمنستان از خارج وارد می شود. (۱۴) اقتصاد ارمنستان که قبلاً مکمل اقتصاد کلان شوروی سابق بود، عمدتاً متوجه وارد کردن مواد اولیه و کالاهای نیمه ساخته و تکمیل نمودن آنها بود. و از نظر مواد اولیه و مواد سوختی کاملاً به شوروی و جمهوریهای دیگر آن اتکا داشت. به همین دلیل تحولات سیاسی در شوروی تأثیرات عمیق خود را بر این کشور بر جای گذاشت که در این حال بحران قره باغ و فاجعه زلزله در آن نیز مزید بر علت شد. مجموعه این عوامل به افت شدید تولید ناخالص ملی در آن کشور انجامید، به طوری که در سال ۱۹۹۲ این کاهش در تولید به ۵۳٪ رسید. این امر موجب رکود در تولید و صنعت شد که همراه با افزایش تورم سریع روبل و تحریم واردات سوخت به آن کشور بعد از بحران قره باغ به گسترش بیکاری و کاهش قدرت خرید مردم انجامید. براساس گزارش فوق در اول ژوئیه ۱۹۹۳ رقم بیکاران در بخش دولتی ۹۰۰۰۰ نفر بوده است. اگر ارقام فوق درست باشد حدود ۸۰۰۰۰۰ تا یک میلیون نفر از حدود ۷/۱ میلیون نفر نیروی کار کشور بیکار هستند. (۱۵) در مجموع، در شرایط کنونی ارمنستان از نظر اقتصادی در وضعیت نامطلوبی به سر می برد. حجم تولیدات داخلی این کشور از سال ۱۹۹۰ به بعد دائماً کاهش یافت. تورم در سال ۱۹۹۲ نرخ بالایی ۱۵۰۰ درصد داشته که پس از روسیه با ۲۵۰۰ درصد بالاترین نرخ تورم در جهان در سال ۱۹۹۲ بوده است. به علت کمبود انرژی بسیاری از کارخانجات از کار افتاده اند و از حدود ۴۰۰ طرح عمده اقتصادی تنها ۵۰ طرح دنبال می گردد. مجموع این عوامل موجب می شد که بدون هیچ گونه خوشبینی متوجه چشم انداز نگران کننده اوضاع اقتصادی ارمنستان گردیم. (۱۶) جمهوری آذربایجان دارای منابع طبیعی بسیار غنی از قبیل نفت و گاز، سنگ آهن، گوگرد، مواد کودهای شیمیایی و غیره است. نفت عمده ترین ماده معدنی این جمهوری است. (۱۷) کل ذخایر نفتی این جمهوری حدود ۳/۳ میلیارد بشکه پیش بینی می شود که با ثبوت منابع احتمالی دیگر دریای خزر ممکن است به ۷ میلیارد بشکه برسد منابع

فروپاشی شوروی سابق در سال ۱۹۹۱ به عضویت جامعه مشترک المنافع درآمد و به سیستم امنیتی جمعی آن جامعه پیوست. این کشور شروع به تأسیس نیروی نظامی خود کرد که تقریباً بیش از ۳۳ هزار نفر پرسنل را در بر می‌گیرد. با توجه به درگیریهای مرزی با آذربایجان تلاشهایی در آن کشور برای بسیج نیروهای احتیاط انجام گرفته است. در اواسط سال ۹۲ تقریباً ۲۳ هزار سرباز روسی در ارمنستان وجود داشته که قرار است با شکل‌گیری کامل ارتش ارمنستان در آن کشور باقی بمانند. (۲۳) ترکمنستان نیز در اواسط ۱۹۹۲ به تشکیل ارتش مبادرت کرد. اما ارتش آن کشور براساس توافقی که با روسیه انجام گرفت تحت فرماندهی مشترک ترکمنستان و فدراسیون روسیه می‌باشد و براساس نیروی نظامی شوروی سابق مستقر در ترکمنستان تشکیل گردید و قرار است تا یک دوره انتقالی این وضع ادامه یابد. تعداد نیروی نظامی آن کشور ۴۵ هزار نفر می‌باشد. جدول زیر ترکیب نیروهای نظامی کشورهای مذکور را در سال ۱۹۹۳ و ۱۹۹۴ را نشان می‌دهد. (۲۴) نیروهای نظامی کشورهای مذکور در سال‌های ۹۴-۹۳ نوع نیرونام کشور نظامی (هزار نفر) احتیاط (هزار نفر) شبه نظامی (هزار نفر) خارجی (روسی) هزار نفر نوع خدمت آذربایجان ۵۶ ۵۶۰ ۴۰ — اجباری ارمنستان ۷/۳۲ ۱۳۰۰ ۵ اجباری ترکمنستان ۲۸۰ — — فرماندهی مشترک اجباری نوع خدمت نظام وظیفه در سه کشور مذکور اجباری بوده و در آذربایجان ۱۷ ماه، در ارمنستان ۱۸ ماه و در ترکمنستان دو سال می‌باشد. از جمعیت ۰۰۰ گگ ۴۶۲/۷ نفری آذربایجان، سن حدود ۶۴۰ هزار نفر بین ۱۸ تا ۲۲ سال می‌باشد که تقریباً ۳۱۰ هزار نفر از آنان مرد بوده و مناسب خدمت نظام وظیفه می‌باشند. در حالی که در ارمنستان با توجه به جمعیت ۰۰۰/۸۲۱/۳ نفری آن تنها ۱۳۵ هزار نفر مرد بین ۱۸ تا ۲۲ سال سن و مناسب خدمت نظام وظیفه وجود دارد و این ارقام در ترکمنستان با توجه به جمعیت چهار میلیونی آن برابر حدود ۱۹۰ هزار نفر می‌باشد. جدول زیر ترکیب سنی جمعیت و تعداد نیروی آماده به خدمت هر کشور را نشان می‌دهد. (۲۵) ترکیب سنی جمعیت آماده به خدمت در کشورهای مذکور (۹۳-۹۴) نام کشور جمعیت کل (هزار نفر) ۱۳-۷ (هزار نفر) ۲۲-۱۸ (هزار نفر) ۳۲-۲۳ (هزار نفر) زن مرد زن مرد زن مرد ترکمنستان ۶۲۲/۳ ۷/۲۱۴ ۸/۲۱۸ ۱/۱۸۴ ۶/۱۸۷ ۷/۳۰۵ ۱۲/۳۰۸ ۲۹۳/۳ ۸/۱۵۴ ۵/۱۶۳ ۸/۱۳۴ ۱۴۳ ۵/۲۴۵ ۶/۲۵۳ آذربایجان ۱۳۱/۷ ۲/۳۱۵ ۲/۳۶۷ ۱/۳۶۷ ۲/۳۰۹ ۶/۳۲۸ ۵۹۶ ۹/۶۰۸ ۱۹/۶۰۸ ۱۳۱/۷ ۲۴۵ ۵/۲۴۵

تفکیک رسته در جدول زیر مشخص گردیده است. همانطور که مشهود است آذربایجان از لحاظ نیروی زمینی دارای استعداد بالاتری می‌باشد و براساس آمار سال ۹۳ این کشور دارای ۴۹ هزار نفر پرسنل نیروی زمینی است. این نیروها عبارتند از: یک تیپ زرهی، ده تیپ پیاده، دو تیپ نیروی مخصوص، یک تیپ پدافند هوایی، سه هنگ تفنگدار موتوری، دو هنگ پیاده نظام کوهستانی، دو تیپ توپخانه، یک هنگ موشک انداز و یک هنگ ضد تانک. همچنین آذربایجان دارای تقریباً ۳۰۰۰ پرسنل نیروی دریایی می‌باشد که در پایگاه دریای باکو مستقر می‌باشند. نیروی دریایی این کشور به عنوان عنصری از جامعه مشترک المنافع تحت کنترل روسیه عمل می‌کند و تقریباً ۱۶ واحد دریایی از ناوگان دریایی خزر را دارا می‌باشد و دارای یک گارد ساحلی است. این کشور تقریباً ۲۵ درصد ناوگان خزر شوروی سابق را در سال ۱۹۹۲ (که همگی آنها را کشتیهای جنگی کوچک تشکیل می‌دهند) دارا گردید. نیروی هوایی آذربایجان با دو هزار پرسنل و ۴۸ هواپیمای جنگی نیز از اهمیت برخوردار است. ارمنستان از سوی دیگر، دارای ۳۲۷۰۰ تن پرسنل نیروی زمینی می‌باشد که این نیروها عبارتند از یک قرارگاه نظامی، ۵ تیپ پیاده، دو هنگ تفنگدار موتوری مستقل، یک تیپ توپخانه، یک هنگ توپخانه، یک هنگ موشک انداز، یک هنگ ضد تانک، یک گردان آموزشی تانک و یک اسکادران مستقل هلیکوپتر. ارمنستان تا سال ۹۲ دارای نیروی هوایی و دریایی نبود، اما در سالهای اخیر گزارشهایی از وجود تعدادی هواپیما و هلیکوپتر جنگی در آن کشور رسیده است. ترکمنستان دارای ۲۸ هزار نفر پرسنل نیروی زمینی است که تحت کنترل مشترک روسیه و ترکمنستان قرار دارند و شامل قرارگاه و سه تیپ تفنگدار موتوری، یک تیپ توپخانه، یک هنگ موشک انداز، یک هنگ پدافند هوایی، سه هنگ مهندسی و یک اسکادران مستقل هلیکوپتر می‌باشد. ترکمنستان نیروی دریایی ندارد، اما ناوگان دریایی خزر شوروی سابق در آستراخان تحت اقتدار روسیه به عنوان یک ناوگان مشترک روسیه و ترکمنستان و

ازبکستان مطرح می باشد. البته اخیراً دولت ترکمنستان تصمیم به ایجاد یک نیروی دریایی و گارد ساحلی دارد. ترکمنستان دارای ۶۵۰ پرسنل نیروی هوایی و ۱۷۴ هواپیمای جنگنده می باشد و از دو تیپ دفاع هوایی در نیروی هوایی استفاده می گردد. ترکمنستان هنوز سیستم سنتی شوروی مبنی بر تجزیه نیروی هوایی از نیروی دفاع هوایی را حفظ کرده است. روسها نیروی هوایی ترکمنستان را آموزش می دهند و حداقل یک اسکادران میگ ۲۶ روسی در آن کشور استقرار دارد. استعداد نیروها کشور نیروی زمینی (هزار نفر) نیروی هوایی (هزار نفر) نیروی دریایی (هزار نفر) آذربایجان ۴۹ ۲ ۳۷/۳۲ - ترکمنستان ۲۸ - ۱۶۵ تجهیزات نظامی (۲۷) براساس معاهده تاشکند که بین جمهوریهای مشترک المنافع امضاء شده، حداکثر تجهیزات نظامی در نظر گرفته شده برای نیروی زمینی جمهوری آذربایجان به ترتیب زیر می باشد: ۲۲۰ تانک، ۲۲۰ هاور کرافت و خودرو رزمی، ۲۸۵ توپ از انواع مختلف. براساس برخی گزارشها، آذربایجان تعدادی از تانکهای تی - ۶۴ و تجهیزات دیگری را از پادگانهای شوروی سابق در باکو ربوده و مخفی نموده، به طوری که برخی از آنها در صحنه عملیات جنگی علیه نیروهای ارمنی به کار گرفته شده اند. همچنین برخی از نیروهای شبه نظامی دارای سلاحهای مختلفی می باشند که مقدار دقیق آنها مشخص نیست. مجموعاً سلاحهای زیر در ارتش آذربایجان مشاهده گردیده اند. بیش از ۲۲۰ تانک شامل تانکهای تی - ۶۴ و خودروهای زرهی BMP، بیش از ۲۸۵ توپ و هویزر و موشک انداز، چند لول از نوع BM-۲۱ و تعدادی موشک زمین به زمین که از آنها در جنگ قره باغ نیز استفاده شده است. آذربایجان همچنین در سال ۱۹۹۲، ۲۵ درصد از ناوگان شوروی سابق را در ردیای خزر تصاحب کرد که همه آنها را کشتیهای جنگی کوچک تشکیل می دهند. براساس گزارش منابع جاسوسی آمریکا، این کشور در سال ۱۹۹۲ دارای ۳۰ فروند رهگیر (interceptor) و یکصد هواپیمای تاکتیکی عملیاتی بوده است. براساس توفقنامه تاشکند حداکثر این کشور باید یکصد هواپیمای جنگنده و ۵۰ هلیکوپتر رزمی داشته باشد. از آنجا که هیچگونه موشک یا هواپیمای استراتژیکی در خاک این کشور مستقر نبوده و رهبران سابق جامعه مشترک المنافع نیز با جدیت کوشش کردند تا تجهیزات و نیروها را از آذربایجان تخلیه کنند به نظر نمی رسد که میزان بالایی از این نوع تجهیزات در آذربایجان باشد. اما به هر حال نیروهای آذری توانستند مقداری از تجهیزات را از جمله ۵ هواپیمای میگ ۲۵ و ۱۱ هواپیمای SU-۲۴ را در خاک خود نگه دارند و در حقیقت آنها را از نیروهای روسی برابیند. برخی از منابع جاسوسی غربی در سپتامبر ۹۱ گزارش دادند که آذربایجان تعداد ۳۰ فروند هواپیمای رهگیر (interceptor) و یکصد هواپیمای عملیاتی تاکتیکی را مخفی کرده است. از هواپیمای SU-۲۵ بر ضد نیروهای ارمنی استفاده شده و تعدادی هواپیمای Mig-۲۱ نیز عملیاتی می باشند. چهار هلی کوپتر جنگنده Hind-۲۴ mi و یک عدد هلیکوپتر mi- نیز در دست آذربایجان باقی مانده است که عملیاتی می باشند و یکی از آنها در منطقه قره باغ سقوط کرده است. همچنین تعدادی موشک سام نیز در این کشور موجود می باشد، به طوری که توسط آنها یکی از هلیکوپترهای ارمنی ساقط شده است. تجهیزات نظامی ارمنستان براساس معاهده تاشکند حداکثر تجهیزات زمینی در نظر گرفته شده برای ارمنستان عبارتند از: ۲۲۰ تانک، ۲۲۰ هاور کرافت و خودرو زرهی و ۲۸۵ قبضه توپ که همگی فعال می باشند. ارمنستان در زمینه تأمین بهترین انواع سلاح روسی پیشرفتهایی داشته است، از جمله آن کشور دارای ۱۲۰ تانک (تی - ۷۲)، تعداد ۷۵ تانک از انواع دیگر می باشد. همچنین ۴۰۰ هاور کرافت از جمله ۲۲۵ خودرو رزمی و ۲۰۰ نفر بر زرهی را دارا می باشد و ۳۴۰ قبضه توپ شامل توپهای خود کششی هویزرهای مختلف و موشک اندازهای چند لول و خمپاره انداز سلاحهای ضد تانک شامل تفنگهای (p-۴۴) و (T۱۲) و جنگ افزارهای هدایت شده ضد تانک و همچنین تعدادی موشکهای سام از نوع SA-۴ و SA-۸ و SA-۹ از جمله تجهیزات و سلاحهای موجود گزارش شده در این کشور است. براساس معاهده تاشکند ارمنستان می تواند حداکثر یکصد هواپیمای جنگی و ۵۰ هلیکوپتر تاکتیکی را نگهداری کند، اما برخی از منابع نظامی امریکایی معتقدند که تا سال ۱۹۹۱ آن کشور هیچگونه هواپیمای تاکتیکی (interceptor) نداشته است و با این حال، براساس گزارش منابع نظامی مستقل در سالهای اخیر این کشور توانسته است تعدادی

هوایما و هلیکوپتر به دست بیاورد، به طوری که ۶ هوایمای رزمی و ۵ هوایمای SU-۲۵ و یک میگ ۲۵ و ۳۰ هزار هلیکوپتر از انواع مختلف MI در آن کشور مشاهده شده است. تاکنون یکی از هلیکوپترهای جنگی آن کشور در جنگ قره باغ سرنگون شده است. به هر حال در جنگ اخیر کمکهای تجهیزاتی برخی منابع غربی به این کشور گزارش شده است. در خصوص تجهیزات نظامی ترکمنستان از وجود خودروهای نظامی جنگی از جمله ۹۰۰ تانک اصلی رزمی و ۲۰۰۰ نفربر زرهی و خودرو جنگی از انواع مختلف و بیش از ۹۰۰ توپ و خمپاره و ۱۲ موشک سطح به سطح، همچنین تعدادی جنگ افزار هدایت شوند ضد تانک گزارشهایی ارائه شده است که از جمله آنها توپهای خودکشی ۱۵۲ میلی متری می باشد. این کشور دارای نیروی دریایی نمی باشد. ناوگان دریایی دریای خزر شوروی سابق تحت فرماندهی مشترک در آستراخان به وسیله روسیه کشور ترکمنستان، قزاقستان و روسیه اداره می شود. اما این کشور در حال تأسیس یک گارد ساحلی می باشد. ترکمنستان سیستم دفاع هوایی و نیروی هوایی مجزای شوروی را حفظ کرده است. آن کشور اکنون دارای ۱۷۴ هوایمای جنگنده به اضافه ۶۵۰ هوایمای محافظت شده در پناهگاه می باشد. در نیروی هوایی آن کشور هوایمای مذکور شامل یک فوج (regiment) هوایمای شکاری بعلاوه ۶۰ هوایمای SU-۱۷ شکاری، همچنین تعدادی هوایمای تهاجمی بعلاوه سه فروند SU-۷ و سه میگ ۲۱ و دو L-۳۹ و ۸ فروند Yak-۲۸ و ۳ فروند An-۱۲ موجود می باشد. ضمناً تعداد هوایماهای آموزشی را نیز باید به اینها اضافه کرد. ترکمنستان قبلاً اعلام کرده بود که در یک فوج جنگنده متشکل از ۳۲ هوایما شامل ۲۵ میگ را برای نیروی هوایی نگه خواهند داشت و دوست هوایمای دیگر از جمله ۶۰ میگ ۲۳ و ۲۷ و همچنین ۸۰ هوایمای SU-۱۷ را به خارج فروخت، اما منابع نظامی هنوز از هیچگونه فورشگی گزارش نداده اند. ترکمنستان همچنین در زمینه پدافند هوایی دارای دو فوج جنگنده شامل ۳۸ میگ و ۲۳ و ۳۰ میگ ۲۵ می باشد و وجود ۷۵ موشک سام شامل سام ۲ و ۳ و ۵ نیز در آن کشور گزارش شده است. این کشور ۴۹۰ هوایمای میگ ۲۳ و ۶۰ میگ ۲۵ و یکصد هوایمای SU-۲۵ و ۱۸ هوایمای mi-۱۸ نیز در پناهگاه دارد. تجهیزات کشور تانک خودرو و نفربر زرهی توپ خمپاره موشک انداز هوایما هلی کوپتر ارمنستان ۱۵۰ ۴۰۰ ۳۸۰ ۶۱۳ آذربایجان ۲۷۹ ۸۲۲ ۷۱۲ ۵۳۳ ترکمنستان ۹۰۰ ۲۰۰۰ ۹۰۰ ۱۶۵ ن. مبودجه و هزینه نظامی و کمکهای نظامی خارجی (۲۸) بودجه دفاعی آذربایجان در سال ۹۲ تقریباً ۱۲۵۰ میلیون دلار بوده که حدود ۵/۱۴ درصد از بودجه کل کشور را تشکیل داده است. این بودجه در سال ۱۹۹۳ به ۱۲۸۰ میلیون دلار و در سال ۱۹۹۴ به ۲۰۰/۱۳ میلیون دلار بالغ گردید. بودجه دفاعی ارمنستان نیز در سال ۱۹۹۲ برابر ۳/۲ درصد کل بودجه کشور بوده است. بودجه دفاعی آن در سال ۱۹۹۲ برابر ۷۵۰ میلیون دلار، در سال ۱۹۹۳ برابر ۶۹ میلیون دلار و در سال ۹۴ برابر ۷۱ میلیون دلار بوده است. بودجه دفاعی ترکمنستان در سال ۹۲ برابر ۱۴۴ میلیون دلار و در سال ۹۴ برابر ۱۵۳ میلیون دلار بوده است. ضمناً در سال ۹۴ معادل ۰۵/۰ میلیون دلار و در سال ۹۵ نیز بهمین میزان کمکهای نظامی خارجی براساس (IMET) به ترکمنستان اعطا گردیده است. هزینه نظامی (میلیون دلار) بودجه نظامی (میلیون دلار) بودجه نظامی در سال ۹۲ درصد کل بودجه سال ۱۹۹۲ ۱۹۹۳ ۱۹۹۴ ۱۹۹۲ آذربایجان ۱۲۵۰ ۱۲۵۰ ۱۳۲۰ ۵/۱۴ ارمنستان ۷۵۰ ۶۹۰ (۱۹۹۳) ۷۱۰ ۳/۲ ترکمنستان ۱۴۴۰ ۱۵۳۰ - نقش روسیه در ارتش کشورهای مذکور (۲۹) نقش روسیه در ساختار نظامی کشورهای مذکور به خوبی مشهود است. همانطور که ذکر شد ساختار اولیه ارتشهای مذکور براساس ساختار نیروهای نظامی قبلی می باشد که این امر در ترکمنستان اس شدت بیشتری برخوردار است. ارتش این کشور اصولاً هنوز توسط فرماندهی مشترک اداره می شود و به رغم آنکه در سال ۹۳ دولت ترکمنستان با نیروهای روسی به توافق رسید که سربازان آنها در مرزهای جنوبی کشور مستقر گردند، اما نقش عمده را هنوز آنها در ساختار نظامی ترکمنستان بازی می کنند. ارمنستان نیز به خاطر پیوستن به سیستم امنیتی جامعه مشترک المنافع تابع سیاستهای کلان روسیه می باشد و ۵۰ هزار نیروی روسی هم اکنون در آن کشور مستقرند که البته کاهش چشمگیری را نسبت به سال ۹۲ نشان می دهد. این نیروها دارای استعداد یک لشکر تفنگدار با ۸۰ تانک و ۱۹۰ نفربر زرهی و ۱۰۰ توپ و خمپاره می باشند. در آذربایجان نیز که در سال ۱۹۹۲

حدود ۶۲ هزار نفر سرباز روسی مستقر بودند، براساس توافق طرفین در سال ۱۹۹۳ خروج نیروهای روسی از جمهوری آذربایجان آغاز شد و اکنون تعداد آنها کاهش چشمگیری یافته است. در مجموع باید گفت که توان بالفعل نظامی این سه کشور وابسته به میزان پشتیبانی و حمایت نیروهای روسیه از آنهاست و به خاطر این وابستگی نظامی و تسلیحاتی و همچنین نفوذ سیاسی روسیه و وجود ایت قدرتمند سیاسی وابسته به روسیه در این کشورها و ضعفهای ساختار اقتصادی و مشکلات اجتماعی در داخل این جمهوریها، اصولاً باید هر نوع بررسی ساختار قدرت در همسایگان شمالی ایران با توجه به عامل روسیه مورد ارزیابی و تحلیل قرار گیرد و بدون در نظر گرفتن این عامل هر نوع ارزیابی ناکافی و به دور از واقعیت‌های سیاسی و نظامی این کشورها خواهد بود. بررسی تهدیدات امنیتی ایران از ناحیه مرزهای شمالی و غربی روسیه و به دور از واقعیت‌های سیاسی و نظامی این کشورها خواهد بود. بررسی تهدیدات امنیتی ایران از ناحیه مرزهای شمالی و غربی روسیه و به دور از واقعیت‌های سیاسی و نظامی این کشورها خواهد بود. بررسی تهدیدات امنیتی ایران از ناحیه مرزهای شمالی و غربی روسیه و به دور از واقعیت‌های سیاسی و نظامی این کشورها خواهد بود.

اما وجود چندین دولت کوچکتر در مرزهای شمالی کشور که دارای مشکلات خاص و ناثباتی اقتصادی و فرهنگی و سیاسی بوده و با هم دارای اختلافات مرزی می باشند می تواند منطقه بحرانی را در مرزهای شمالی ایران ایجاد کرده و تهدیدات امنیتی جدیدی را متوجه ایران سازد که در خاتمه این مقاله تلاش شده است تا به اجمال به بررسی این تهدیدات جدید که ریشه های داخلی و خارجی (۳۰) دارد پرداخته شود. در حال حاضر مناطق مزبور به خاطر خلاء قدرت مسلطی که عامل اصلی ایجاد امنیت در این مناطق بوده است با بحرانهای امنیتی مختلفی مواجه هستند. در حال حاضر به علت نیازهای اقتصادی ناشی از فروپاشی شوروی و مهمتر از آن ساختار اقتصادی مبنی بر نظام متمرکز کمونیستی در شوروی سابق که مسکو را محور و مرکز کلیه تصمیم گیریها و برنامه ریزیها قرار داده بود، هم اکنون این کشورها از لحاظ فعالیت اقتصادی تقریباً فلج شده اند. لذا برای راه اندازی نهادهای اقتصادی و حتی تأمین تغذیه روزمره شهروندان خود بشدت محتاج کمکهای خارجی می باشند (۳۱) چنین نیازی موجب شده که کشورهای غربی در اعطای کمکهای خود به این جمهوریها بیشترین استفاده را بکنند. تقریباً همگی این جمهوریها چشم به کمک کشورهای غربی و ژاپن دوخته اند. در مقابل، کشورهای غربی نیز همانطور که در مورد روسیه عمل کردند، از ارائه کمکهای لازم و به عبارت دیگر وارد شدن تمام عیار به عرصه های فعالیت اقتصادی این جمهوریها خودداری ورزیده و آن را مشروط به شکل گیری تحولات سیاسی در این کشورها می دانند. تلاش آمریکا و اسرائیل برای نفوذ در منطقه و وجود زمینه های مناسب برای پذیرش چنین نفوذی از سوی کشورهای مذکور می تواند تهدیدی جدی برای منافع جمهوری اسلامی که خود را در حال مبارزه با این کشورها می داند فراهم آورد. در این رابطه، موارد زیادی از کمکهای اقتصادی اسرائیل به کشورهای مذکور گزارش شده است بین بسیاری از این کشورها تمایل زیادی برای نزدیکی به اسرائیل به منظور جلب توجه غرب در اخذ کمک بیشتر وجود دارد. (۳۲)

بدیهی است که ادامه این روند می تواند به تشدید نفوذ غرب در مرزهای شمالی ایران کمک نموده و نهایتاً به انزوای ایران از صحنه مذکور و سد نفوذ جمهوری اسلامی در این مناطق بیانجامد که این امر تبعات امنیتی زیادی را در جهان آینده برای کشور به دنبال خواهد داشت. از جمله زمینه های دیگری که پیامدهای امنیتی برای همسایگان به دنبال دارد بی ثباتی سیاسی در داخل این کشورها می باشد بی ثباتی سیاسی ناشی از تغییر ناگهانی سیستم حکومتی در این جمهوریها و عدم وجود ساختار سیاسی مناسبی که بتواند جایگزین ساختارهای پیشین شوند، باعث ایجاد بحران در این کشورها گردیده است. اغلب اعضاء هیأت حاکمه همان اعضاء حزب کمونیست قبلی می باشند که با تغییر نام، عهده دار مصادر مهم در اداره امور جمهوریهای مذکور می باشند. چنین وضعی با خواست بسیاری از مردم سازگاری ندارد و بحرانهایی سیاسی را در خود می پروراند که در برخی موارد این بحرانها به فعلیت رسیده و منجر به درگیریهای خیابانی شده و برخی از رهبران سیاسی این کشورها همچون تاجیکستان تنها به کمک نیروهای روسیه توانسته اند حاکمیت سیاسی خود را مجدداً تثبیت نمایند. چنانچه مجموعه نخبگان تربیت شده در بوروکراسی سیاسی قبلی بتوانند با تحولی انطباقی، خود و سازمانهای منضبط تحت مدیریت خود را با شرایط قبلی تطبیق دهند و مشروعیت خود را افزایش دهند، شاید جوامع مذکور بتوانند فشارهای انبساطی - انقباضی ناشی از بحران مشروعیت و کاهش هژمونی شوروی را تعدیل

نموده و امنیت داخلی را بوجود آورند، (۳۳) در غیر این صورت این جوامع درگیر مبارزات مختلف قدرت خواهند شد که طبیعتاً زمینه دخالت نیروهای درگیر و نیروهای خارجی را فراهم می‌آورد که این امر می‌تواند به ایجاد مناطق بحرانی و ناامن در مرزهای شمالی جمهوری اسلامی انجامیده و تهدیدی جدی برای منافع امنیتی ایران باشد و زمینه را برای نفوذ نیروهای خارجی در مرزهای کشورها فراهم بیاورد، مثلاً وجود اقلیتهای روسی در این جمهوریها همواره می‌تواند زمینه دخالت جدی روسها در این مناطق باشد (۳۴) همچنین وجود ناامنی در مرزها به گسترش مسائل دیگری همچون مواد مخدر، جرم و جنایت و مشکلات زیست محیطی دامن می‌زند که دارای پیامدهای امنیتی برای کشورهای همسایه خواهند بود. در این رابطه اختلافات مرزی بین جمهوریهای مختلف و مخصوصاً بین دو جمهوری هم‌مرز با ایران یعنی آذربایجان و ارمنستان مسئله دیگری است که می‌تواند زمینه ناامنی را در مرزهای کشور فراهم آورد. اختلافات دو جمهوری در مورد مسئله قره باغ و تلاشهای آنها برای حل مسأله از راه نظامی، علاوه بر اینکه فشارهای عمده‌ای را بر اقتصاد دو کشور وارد و وابستگی آنها را تشدید می‌کند، باعث ایجاد منطقه‌ای بحرانی در مرزهای شمالی کشور گردیده که در مرحله اول سبب مهاجرت بسیاری از مردم این دو کشور به ایران شده و در مراحل بعد با گسترش جنگ، احتمال دخالت کشورهای خارجی در جنگ و گسترش آن به مرزهای جمهوری اسلامی مطرح می‌باشد که این امر پیامدهای امنیتی خطرناکی را ممکن است برای ایران به وجود آورد. در این رابطه کمکهای نظامی کشورهای مختلف به طرفین جنگ و وجود سلاحهای سبک مختلف اسرائیلی در صحنه‌های جنگ قره باغ این احتمالات را تقویت می‌کند. (۳۵) مسأله دیگری که می‌تواند مشکلات امنیتی برای ایران ایجاد نماید وجود اقوامی در این جمهوریها می‌باشد که دارای دنباله قومی در ایران هستند که از جمله آنها به آذربایجان و ترکمنها می‌توان اشاره نمود که در ترکمنستان و آذربایجان زندگی می‌کنند. تمایلات پان ترکسیم و پان تورانیسم که به دنبال فروپاشی شوروی بشدت مطرح گردید زمینه مناسبی را برای طرح فرهنگ قومی این جوامع ایجاد کرد. صرفنظر از اختلاف نظرها و مشکلاتی که بین خود این اقوام ترک تبار برای تشکیل چنین امپراتوری‌ای وجود دارد، اصولاً بعید است که شرایط و محیط بین المللی بتواند به ایجاد این گرایشها کمک نماید. اما بهرحال طرح مسأله والقائات فرهنگی ناشی از آن می‌تواند مشکلات امنیتی خاصی را برای ایران که دارای درصد جمعیت بالایی از آذربایجان می‌باشد ایجاد نماید. لازم به ذکر است که رشد اندیشه‌های قوم‌گرایی در میان ترکمنها به خاطر عدم جذب کامل آنها در جامعه ایرانی و فرهنگ و مذهب متفاوت (اهل سنت)، زمینه بیشتری از آذربایجان که شیعه بوده و در جامعه ایران به صورت نسبی ادغام شده‌اند، دارد. اصولاً این کشورها بعد از فروپاشی شوروی در تعریف از دشمن دچار ابهام بوده‌اند، زیرا قبلاً دشمن را در قالب منازعات شرق و غرب تعریف می‌کردند، اما اکنون جهت گیریهای امنیتی قبلی فرو ریخته و تصور جدیدی از دشمن برای جهت گیریهای جدید امنیتی لازم است. در این شرایط هرگونه اختلافات جدید بین کشورها می‌تواند در شکل گیری این تصور و تراشیدن دشمن جدید مؤثر باشد. بعلاوه این جهت گیری امنیتی می‌تواند تحت تأثیر عوامل خارجی متوجه بنیادگرایی مذهبی و خطر ایران برای منطقه گردد که طبیعتاً بر روابط این کشورها با ایران اثر خواهد گذاشت و از آنها به عنوان یک سد نفوذی در مقابل ایران استفاده خواهد شد. این امر می‌تواند منافع ایران را در مناطق جدید به خطر انداخته و امنیت ملی را (به معنای وسیع کلمه) تهدید نماید. (۳۶) وضعیت موجود نظامی و وجود جنگ افزارهای تاکتیکی که در کشورهای مذکور گسترش و پراکندگی دارد نیز از جمله نگرانیهای امنیتی جمهوری اسلامی می‌تواند باشد، زیرا امکان استفاده کنترل نشده از جنگ افزارهای هسته‌ای و شیمیایی به مراتب بیشتر از تهدید ناشی از جنگ هسته‌ای دو ابرقدرت می‌باشد و علاوه بر اینکه خطرات ناشی از اشاعه مواد رادیو اکتیو به محیط زیست از سوی زرادخانه‌ها و نیروگاههای هسته‌ای مناطق مجاور در جمهوریها نیز بیشتر از قبل می‌باشد، از بین رفتن نظارت و کنترل دقیق و فقدان تجهیزات ایمنی در بسیاری از رآکتورهای اتمی در جمهوریهای تازه استقلال یافته نگرانی عمده‌ای برای همسایگان ایجاد کرده است. مثلاً در ژانویه ۱۹۹۰ در هنگام قیام مردم آذربایجان بر علیه شوروی، تهاجمی به یکی از پادگانهای نظامی در باکو به منظور دستیابی به جنگ

افزارهای هسته ای صورت گرف که این امر زنگ خطری در رابطه با مسأله مذکور بود. لازم به ذکر است که این نگرانی جدا از وجود جنگ افزارهای استراتژیک می باشد که تنها در چارچوب جمهوری روسیه، اوکراین، روسیه سفید و قزاقستان قرار دارد و غرب نیز حساسیت بیشتری به آنها دارد. (۳۷) علاوه بر این مسأله، تلاش برخی کشورها به منظور بازسازی ارتش جمهوریهای تازه استقلال یافته و نفوذ در ساختار نظامی این کشورها (۳۸) نیز از حساسیت امنیتی خاصی برخوردار است. خلاء قدرت ناشی از حضور نظامی نیروهای شوروی سابق جنگهای داخلی و خارجی و وجود اختلافات مرزی با همسایگان این کشورها شدیداً به سوی تقویت نیروهای نظامی و جنگ افزارهای خود سوق می دهد. (۳۹) اکنون دلایل بسیاری وجود دارد که غرب و اسرائیل در این میان نقش مهمی را ایفا می کنند. مثلاً آذربایجان تمایل زیادی به همکاری با اسرائیل نشان داده است. برخی گزارشها در نشریات اسرائیل حاکی از معامله موشکهای استینگر و سیستمهای ارتباط نظامی بین اسرائیل و آذربایجان می باشد. همچنین از مقادیر قابل ملاحظه ای سلاح اسرائیلی در جنگهای قره باغ استفاده شده است. (۴۰) بدیهی است که چنین نفوذ نظامی از سوی اسرائیل و غرب می تواند در دراز مدت خطرات امنیتی مهمی برای جمهوری اسلامی داشته باشد. در کنار این عوامل مقابل برخی کشورها به پیوستن به ناتو و سرمایه گذرای ناتو در این منطقه را نباید فراموش کرد. ضمناً با مقایسه توان نظامی این کشورها باید اذعان داشت که تنها ترکمنستان از توان نظامی مطلوبی برخوردار است. (۴۱) اما این امر باعث غفلت از وابستگی این کشورها به جامعه مشترک المنافع در روسیه باشد که بالفعل می تواند توان نظامی بالایی را ایجاد نماید. به این ترتیب در هر نوع بحران منطقه ای که موجب ورود جمهوری اسلامی در آن بحران شود باید توان نظامی روسیه را نیز در حمایت از کشورهای مذکور در نظر گرفت. اصولاً مسکو هنوز مناطق مذکور را در حیطه امنیتی خود گنجانده و در هر نوع بحران احتمالی آینده دخالت جدی خواهد نمود. در مجموع وضعیت سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و نظامی کشورهای مذکور زمینه های بحرانی و عدم ثباتی را در خود دارد و می تواند در صورت وجود شرایط خاص، فعال شده و تهدیدات امنیتی مختلفی را متوجه ایران سازد. در این رابطه مهمترین عامل دخالت نیروهای خارجی در این بحرانها می باشد. منابع و مآخذ (۱). نگاه کنید به :

Middle East Review ۹۳-۹۴ Eastern European and the commonwealth of Independent states
۹۴.

و وزارت امور خارجه - جزوه آشنایی به جمهوریهای مسلمان نشین شوروی، تهران ۱۳۷۲.

The Economist Intelligence Unit (E.I.U)-Country Report (Gorgia, Armenia, Azarbaijan, (۲)
Kazakhstan, central Asian Republic)- ۳rd quarter, ۱۹۹۳, p.۱۶

(۳) شیخ عطار، علیرضا - ریشه های رفتار سیاسی در آسیای مرکزی و قفقاز، مرکز مطالعات آسیای میانه، تهران، دفتر مطالعات بین المللی، ۱۳۷۳ ص ۱۵۲. (۴) Ibid, p.۶. (۵) Ibid, p.۸. (۶) E.I.U, OPCT, p.۸. (۷) امیر احمدی، بهرام، بررسی جمعیت جمهوری ترکمنستان، (فصلنامه مطالعات آسیای میانه، قفقاز شماره ۵) ص ۹۶. (۸) شیخ عطار، پیشین، ص ۴ - ۱۵۳. (۹) همان. (۱۰) ثقفی عامری، ناصر - استراتژی و تحولات ژئوپلتیک پس از دوران جنگ سرد، تهران، دفتر مطالعات سیاسی و بین المللی، ۱۳۳۷، ص ۸ و ۱۷۸. (۱۱) E.I.U, opct, p.۱۷. (۱۲) اقتصاد ترکمنستان فصلنامه آسیای مرکزی و قفقاز شماره ۷ ص ۱۷۹ تا ۱۸۵. (۱۳) پیشین. (۱۴) روشندل، جلیل، چشم انداز توسعه اقتصادی در ارمنستان (فصلنامه آسیای میانه شماره ۷) ص ۶۵ - ۵۹.

IMF, Economic Review Armenia, Washington D.C , April ۹۲. (۱۴) UNDP HV man Development
Report ۱۹۹۴, Newyork oxford university press, ۱۹۹۴, p. ۱۹۳ - ۹۴

(۱۵) Ibid, p. ۱۹۴. (۱۶) نگاه کنید به: نیک کار اصفهانی، اقتصاد ارمنستان (به زبان آمار و ارقام، فصلنامه مطالعات آسیای مرکزی قفقاز ش ۷) ص ۵۶ - ۳۹. روشندل، جلیل، چشم انداز توسعه اقتصادی در ارمنستان (فصلنامه آسیای مرکزی و قفقاز ش ۷) ص ۶۵

- (۱۷.۶۱) E.i.U. Opct, p.۶. (پیشین. (۱۸) آزموده، ابوالفضل - جمهوری آذربایجان سرزمین طلای سیاه (مجله بندر و دریا، ش ۴۹ و ۵۰) ص ۸۱ و ۱۲۲. (۱۹) آذربایجان منابع نفت و گاز در دریای خزر و آینده (مجله بندر و دریا، ش ۲۱) ص ۸۴ و ۱۱۰. (۲۰) Azerbaijan: Political scene, economy - country Report, No.۲ (۱۹۹۴) pp ۲۹.۳۲
- (۲۱) آذربایجان منابع نفت و گاز، پیشین ص ۸۴-۸۲.
- Azarbaijan, opct, No, ۱ (۱۹۹۴) p.۳۳ - ۳۶. (۲۳) Eastern European year book ۹۴, p. ۱۶۲. (۲۴) Ibid, (۲۲) ۱۶۲ - ۷۹ pp. ۹۴ - ۹۵ Military Balance (۲۶) Ibid, p.۶۷۳. (۲۵) Ibid, p.۱۴۴.
- (۲۷) نگاه کنید به منابع زیر:
- Defence Foreign Affairs hand book ۹۴ pp. ۵۵ - ۸۲ & ۱۱۸۱. Military Balance ۹۴ - ۹۵ p.۸۱ & pp ۸۰ - ۱۶۲.
- (۲۸) پیشین و منبع زیر:
- .IISS - Russia and tretory of the former Soviet Union Showing - ۱۹۹۴. (۲۹) Ibid (۳۰) Ibid.
- (۳۱) محمد کاظم سجاد پور، رابطه امنیت و توسعه در آسیای میانه و قفقاز، فصلنامه مطالعات آسیای مرکزی و قفقاز سال دوم شماره ۴ بهار ۷۳.
- Intelligence Unite , Country Repirt, ۳ rd quarter ۱۹۹۳. (۳۳) Middle East Monitor, Vol. ۲, Sep. (۳۲) ۳۲ - ۳۶ pp. ۹۳.
- (۳۴) سیف زاده، (۳۵) سجاد پور، محمد کاظم، پیشین.
- Middle East Monitor, Opct, pp ۳۶. (۳۷) Graham Fuller, central Asia , the New Geopolitics (۳۶) ۳ - ۶ p.p. (Stavita Manica: Rand , ۱۹۹۲) politics.
- (۳۸) ثقفی، عامری، ناصر، استراتژی و تحولات ژئوپولتیک پس از جنگ سرد، تهران، دفتر مطالعات بین المللی ۱۳۷۳ ص ۱۷۸.
- post - sovit Armise - PFE/RL Research Report Vol.۲ No . ۲۵ (Jun, ۱۸, ۹۳). (۴۰) Military - (۳۹) Balance ۹۲-۹۳. (۴۱) Israels Policy, The Post soviet Moslems Republics Anderi Neduetsky - (۴۲) military Ballence ۹۲-۹۳ & ۹۱ - ۹۲ . (middle East Monitor Vol . ۲ No ۲ sep. ۹۳. pp. ۳۲ - ۳۶).
- منبع: فصلنامه بررسی های نظامی - شماره ۲۱

مشکلات ساختار اداری در ایران

دکتر اسماعیل غلامی - حجت طاهری گودرزی

مقدمه: جهان سوم، کشورهای در حال توسعه، جوامع روبه رشد و یا ممالک جنوب، همه عناوینی برای توصیف گروهی از کشورهاست که دارای تشابهات اقتصادی، سیاسی، اداری، اجتماعی، فرهنگی، فنی و تکنولوژیک هستند. این کشورها ضمن تفاوت‌های بسیاری که با یکدیگر دارند از جهاتی آن چنان شبیه یکدیگرند که می توان آنها را در یک گروه یا دسته مورد بررسی قرار داد. یکی از جنبه های مشترک بین کشورهای جهان سوم، خصوصیات نظام اداری حاکم بر این جوامع و مشکلات ناشی از آنهاست؛ خصوصیات مذکور به گونه ای مشابه اند که این کشورها را به نحو بارزی از دیگر ممالک متمایز می سازد. خصوصیات و مشکلات نظام اداری حاکم بر این قبیل کشورها، زیربنایی بوده و از ویژگیهای آن می توان به سیاست واگذاری فعالیتهای

اقتصادی به دولت و محدود ساختن بخش خصوصی اشاره کرد. سیاست مذکور بر این مبنای نظری استوار گردیده که چنانچه دولتها وارد فعالیتهای اقتصادی نشوند، نابرابریها گسترش خواهد یافت، و گروههای آسیب پذیر جامعه هرگز نخواهند توانست به منابعی دست یابند که معیارها و ضوابط متکی بر اصل عدالت اجتماعی ایجاد می کنند. اما تحولات اروپای شرقی و تجارت کشورهای پیشرفته جهان نشان داده است که کناره گیری دولتها از فعالیتهای اقتصادی به ندرت از روی میل صورت گرفته و در بیشتر موارد سنگینی بار بدهی بخش دولتی و افزایش جبران ناپذیر فساد اداری و اجتماعی و همچنین کسر بودجه دولت سبب گردیده که دولتها از انجام فعالیتهای اقتصادی کناره گیری کنند. با یک نگرش سیستمی به مبادلات بین المللی و معادلات سیاسی و جهت گیری نظم نوین جهانی و اقتصادی و ریشه یابی گرایش دولتهای جهان سوم به دولتی کردن ساختارها و نهادهای موجود که معضلات دیوان سالاری و بوروکراسی دولتی و در نهایت فساد و مخاطرات اداری را به دنبال دارد، متوجه خواهیم شد که یکی از راههای حل بحران عوامل تهدید کننده ساختار اداری این کشورها، واگذاری فعالیتها به بخش خصوصی و کناره گیری دولتها از این قبیل فعالیتهاست. راه حلی که عوامل موثر در بروز ناهنجاریهای اداری را کاهش داده و موجب اصلاح ساختار اداری کشور می گردد. ساختاری که دربرگیرنده تلاشی انتظام یافته و یکپارچه است، تا بتوان از این طریق تغییراتی اساسی در نظام اداره عمومی و سلامت آن به دست آورد و توان اداره عمومی را برای رسیدن به پیشرفت قابل ملاحظه ملی و اهداف توسعه افزایش داد. در این مورد باید بین اصلاح ساختار اداری و بهبود و سلامت نظام اداره عمومی، تفاوت قائل شویم. بهبود و سلامت نظام اداره عمومی نشان دهنده رهیافتی هدف دار است که در جهت حل مسائل موجود گام برمی دارد. درحالی که اصلاح ساختار اداری، فرایندی سیستماتیک و مستمر است که مسائل موجود و آتی را در چارچوب چشم اندازها و مسائل زیربنایی جامعه اصلاح و دگرگون می سازد. مشکلات مدیریتی در آغاز هزاره سوم و همزمان با مطرح شدن مضمونی به نام نظم نوین جهانی که شاخصه های کلان آن تا حدودی مشخص و معین شده است، مفهومی از نظم اقتصاد جهانی نیز بر سر زبانهاست. شاخصه کلان نظم اقتصاد جهانی، خصوصی کردن ساختارهای صنعتی، تولیدی و مدیریتی جامعه است. و تفکر و قدرت سیاسی حامی این روند حرکتی - در نظم اقتصاد جهانی یا خصوصی سازی - در کشورهای سرمایه داری بازار محور، به نمایندگی اتحادیه اروپا، آمریکا و ژاپن قرار دارد. علی رغم اینکه سه مدل سرمایه داری بازار محور (اروپا، آمریکا و ژاپن) دارای اختلافات بینشی و نگرشی زیادی هستند لیکن در حمایت از این روند، همکاری و تعامل مثبتی با یکدیگر دارند و بازوی اجرایی این همکاری و تعامل نیز، سه سازمان بین المللی - بانک جهانی، تجارت جهانی و صندوق بین المللی پول - است که ضمن هماهنگی و همکاری نزدیک، پیکره اقتصاد جهانی را تشکیل می دهند. این نهادهای مالی در پی آن هستند که کشورها را یکپارچه سازند. این سازمانهای پولی و مالی و دول حامی آنان، شرط کمک به اقتصاد کشورهای در حال توسعه را ترغیب ساختارهای حکومتی / اقتصادی به خصوصی کردن فرایند تولید و بوروکراسی مترتب بر آنها، منوط کرده اند که به عنوان نمونه می توان به دستورالعملی اشاره کرد که طی آن بانک جهانی از اعطای وام به کشورهایی که از پیوستن به صندوق بین المللی پول و یا سازمان تجارت جهانی امتناع کنند، خودداری خواهد کرد. آنهایی که با جهان بینی سیستم اقتصاد سرمایه داری بازار محور سخن می گویند اذعان دارند که ابتکار عملهای فردی و بازارهای رقابتی، نقش حساسی را در پرورش رشد اقتصادی فعال، توسعه و همچنین فقرزدایی به عهده دارند. از این رهگذر در تعاملات درونی سازمانهای پولی و مالی بین المللی، و از آن جمله بانک جهانی، صندوق بین المللی پول و سازمان تجارت جهانی با فشار اقتصاد سرمایه داری غالب بازار محور از این سازمانها که خود بنیان گذار آن بوده اند، خواسته شده که ۵۰ درصد فرصتها را به ارتقای بخش خصوصی اختصاص دهند. شعار اصلی تفکر بازار آزاد که هم اکنون در کشورهای در حال توسعه و پیشرفته حاکمیت پیدا کرده است، خصوصی کردن ساختارهای صنعتی / تولیدی است، و آن را یکی از راههای مهم ایجاد فرصتهای شغلی می دانند که جهان در حال توسعه در دهه های گذشته به شدت بدان نیازمند بوده است. تحقیقات نشان می دهد طی ۳۰ سال آینده و

تنها در قاره آفریقا بایستی حداقل ۱۴۰ میلیون فرصت شغلی جدید ایجاد شود. و این درحالی است بخش دولتی تنها قادر است ۴۰ میلیون فرصت شغلی ایجاد کند. در خاورمیانه مخالفت‌های ایدئولوژیک علیه توسعه بخش خصوصی محدود به گروهی از کشورهای درحال توسعه بوده است. از مجموع کشورهای عربی تنها یمن جنوبی به پیروی از الگوی برنامه های اقتصادی نوع روسی (برنامه ریزی کاملاً دولتی و متمرکز) متعهد مانده بود، لیکن این کشور فقیر و از نظر سیاسی متشتت اکنون با یمن شمالی ادغام شده و تفکر مارکسیسم آن نیز زایل گردیده است. درعین حال در کشورهای خاورمیانه بخش دولتی، بخش حاکم در ساختار اقتصادی و تولیدی است. تنها در مراکش و اردن می توان حضور چشمگیری از بخش خصوصی را در تولید و تجارت مشاهده کرد. در سایر کشورهای مشابه نیز دولت، حاکمیت و پادشاهی، ساختارهای صنعتی / تولیدی را از آن خود کرده اند. اگرچه امروزه یکی از ارکان فکری و ماموریت‌های اصلی سازمان تجارت جهانی بر پایه جذب و به عضویت درآوردن کشورهای درحال توسعه متمرکز گردیده است. و در این راه بسیاری از کشورها با فراهم ساختن شرایط داخلی به عضویت آن درآمده و هم اکنون در کمیته های تصمیم گیری بسیار فعال عمل می کنند. لیکن از میان کشورهایی که توانایی عضویت را دارند - حدود ۱۵۵ کشور - تنها ۱۰ کشور و از آن جمله بعضی از کشورهای تازه استقلال یافته شوروی سابق، افغانستان و سومالی - آن هم به دلیل نداشتن حکومت مرکزی واحد، نداشتن امکانات لازم و درگیریهای داخلی - هنوز فرصت ثبت نام را نیافته اند. در این میان تنها کشوری که با وجود دارا بودن شرایط و امکانات نسبی، حتی برای ثبت نام اقدام نکرده، ایران است. به طوری که علی رغم پشت سرگذاشتن تقریباً چهار برنامه پنج ساله توسعه، کماکان استراتژی خاصی برای این مهم در ایران وجود ندارد. لذا از این پس ما شاهد به اجرا درآمدن تعرفه های تنبیهی علیه ایران خواهیم بود و هرچه زمان می گذرد، شرایط مذاکره دوطرفه را نیز از دست خواهیم داد. با وجود این، مطالعات نشان می دهد که در صورت بازگذاشتن دروازه های توسعه، حدود ۹۰ درصد صنایع کشور اعم از تولیدی، بازرگانی و خدماتی با بحران روبرو خواهند شد. لیکن چنانچه به طوراصولی و در قالب برنامه گام برداریم، با برآورد خوشبینانه می توانیم حدود ۶۰ درصد و با برآورد واقع بینانه حدود ۴۰ درصد از بحران رامهار کنیم. بنابراین، سازمان تجارت جهانی به تیغی دولبه شباهت دارد که ما تنها به لبه نازک آن توجه داشته و از لبه ضخیمتر آن که اقتصاد کشورهای توسعه یافته را هدف قرار داده است، غافل مانده ایم. و لذا کشور ما با دارا بودن مواداولیه بسیار غنی، وجود سرمایه های عظیم مادی و ذخایر خدادادی، استفاده از ماشین آلات و تجهیزات نسبتاً خوب و با دراختیار داشتن نیروی کار ارزان، به طور بالقوه از قابلیت و مزیت نسبی رقابت در عرصه جهانی برخوردار است. اما مشکل اصلی ما در عامل مدیریت است. عوامل زیربنایی حضور دولتها در بخش اقتصادیعلت اینکه چرا دولتهای این منطقه در بخش اقتصادی / تولیدی حضوری انحصاری و تام و تمام دارند ممکن است دلایل بسیار زیاد در پی داشته باشد. لیکن ما در اینجا به چهار علت عمده و مشکل ساز اشاره خواهیم کرد. ۱- میراث تاریخی توأم با ترس و چالشهای درونی و خطرات بیرونی: در کشورهای جهان سوم و از آن جمله مصر، ایران، سوریه و ترکیه دولتهای جدید و به اصطلاح مدرن از اعقاب مستقیم سیستم های سیاسی هستند که برای رویارویی با خطرات براندازی داخلی و خارجی و حفظ حیات و موجودیت خود لازم می بینند در تمام زمینه های حیات ملی و اقتصادی، اقتدار و نفوذ خود را گسترش دهند. قاهره، بغداد و دمشق قرنها مرکز مدیریت و سازمانهای امورعمومی بوده اند و تمرکزگرایی مدیریتی در این شهرها افزایش یافته و گسترده تر شده است. تهران از اواخر قرن هجدهم نقش سازمان یافته تنظیم فعالیت‌های اقتصادی را به خود می گیرد. و آنکارا به عنوان پایتخت جمهوری ترکیه در واقع از زیرخاکروبه های امپراطوری عثمانی سر برآورده است. بوروکراسی ها و مدیریتهای عمومی نیز خود را با شرایط جدید سیاسی منطبق کرده و همچون ساختار و اقتدار اقتصادی / تولیدی، حضور خود را در بسیاری از عرصه ها و زمینه ها و از جمله قلمرو اقتصادی گسترش داده اند. ۲- ناسیونالیسم و یا جزمیت‌های ایدئولوژیک: بسیاری از کشورهای منطقه و از آن جمله ایران در تلاشهای گسترده و عمومی خود برای رهایی از قدرتهای کهن و سابقه دار استعماری و کسب استقلال و خودمختاری اقتصادی به

شدت به سوی برنامه ریزی متمرکز و سیاست درهای بسته اقتصادی و ملی کردن بخشهای کلیدی صنعت و اقتصاد روی آوردند. در ایران، استقلال از میراث شوم نظام پادشاهی باعث شد که تلاش شدیدی صورت گیرد تا یک اقتصاد مستقل توسعه یابد و از این رهگذر، دولتی کردن و ملی ساختن ساختار صنعت و تولید تنها راه حل محسوب می شد. در واقع وجود خلاء در طبقه خصوصی صنعت و تجارت که از نظر سیاسی نیز قابل اعتماد باشد، باعث گردید تا ساختار و نهادهای دولتی تنها موتور رشد سریع اقتصادی تلقی شوند و حضور و فلسفه وجودی داشته باشند. ۳ - عدم ثبات منطقه ای: حضور عنصر نامیمون اسرائیل در منطقه خاورمیانه به عنوان عامل بی ثباتی و منبع حضور آمریکا در افغانستان، عراق و منطقه آسیای مرکزی، روند تمرکزگرایی را با وارد کردن شکلهای سیاسی از سال ۱۹۴۵ به این طرف متراکم تر کرد. مصر و سوریه در جهت رویارویی با اسرائیل مجبورند تا درصد بالایی از تولید ناخالص ملی خود را صرف تسلیحات و ساختارهای دفاعی کنند و لذا این مسئله اقتصاد جنگی را (که کنترل تنگاتنگ و شدید دولتی را می طلبد) جزء ذاتی این منطقه کرده است. جمهوری اسلامی ایران که ماشین عظیم اقتصادی کشور را بعد از پیروزی انقلاب اسلامی در بهمن ماه سال ۱۳۵۷ به دست گرفت، در پاسخ به خطرات خارجی و جنگ تحمیلی، به جای روند رشد و توسعه اقتصادی سالم به این تمرکزگرایی شدت بخشید که نتیجه نهایی آن مشخص بوده و امروز به دنبال حل مشکلات ناشی از آن هستیم. ۴ - نفت و ساختار اقتصاد تک محصولی: سلطه نفت به عنوان منبع درآمد تک محصولی در سایر بخشهای اقتصادی در کشورهای تولیدکننده نفت یکی از مهمترین عوامل کنترل دولت در امور اقتصادی به شمار می رود. کشورهای عربی حوزه خلیج فارس بعد از جنگ جهانی اول و دوم و ایران بعد از انقلاب به سرعت برای کنترل بخشهای اقتصادی مربوط به نفت و مشتقات آن از مالکیتهای معادن گرفته تا پردازش اقتصادی مواد خام و صادرات آن باشتاب حرکت کردند. اگرچه ملی کردن صنایع نفت یکی از اقدامات ضروری در جهت کنترل امور اقتصاد عمومی و ملی بود، لیکن به دولت حداکثر درآمد ناشی از صادرات را اعطا کرد و قدرت عظیمی از قیومت و سرپرستی را در اختیار دولت قرار داده است. در نتیجه با آغاز دهه ۹۰ در بسیاری از این کشورها درآمد بنگاههای تجاری و تولیدی که در مالکیت دولت قرار داشتند به حساب حجم تولیدات داخلی گذاشته شد. و این به معنای آن بود که درحقیقت تنها بوروکراسی و امپراتوری اداری حجیم شده دولت، دارای توانایی لازم برای توزیع درآمد دولتی بین اتباع خود و در پی آن تنظیم حیات بسیاری از بخشهای اقتصادی کشور با آن است. به تدریج یک چنین شناخت و خودآگاهی در حال رشد و شکل گرفتن است که هیچگونه آینده روشنی در وابستگی به دولت و ساختارهای دولتی متصور نبوده و نخواهد بود. عوامل موثر در بروز ناهنجاریهای اداری در ایران ۱ - ناهماهنگی بین درآمد و هزینه کارکنان: از مشخصات اصلی و مشابه کشورهای جهان سوم عدم توازن میان درآمدها و مخارج این کشورهاست. به نحوی که اغلب با کسری بودجه مواجه هستند. کسری بودجه و به تبع آن استقراض از سیستم بانکی و یا منابع خارجی دیر یا زود اثر سوء خود را بر اقتصاد کشور گذاشته و باعث تشدید تنش و یا بحران اقتصادی می شود. و این تنش خود سبب تشدید بحران در سالهای آتی می گردد. لذا دولت به عنوان یک راه حل، درصد زیادی از مشکلات ناشی از این کسری بودجه را به کارکنان شاغل در وزارتخانه ها و دستگاههای اجرایی خود منتقل می کند، بدین نحو که میزان افزایش حقوق آنان را کمتر از نرخ تورم سالیانه تعیین می کند. در نتیجه، پس از گذشت یک و یا دودهه، سطح زندگی کارکنان دولت نقصان یافته و سبد خانوار آنها هر ساله خالی تر می گردد. از آنجا که کارکنان دولت با سایر اقشار جامعه در تماس بوده و تاحدی قادر به لمس زندگی شان هستند، درصدد برمی آیند که به نحوی سطح زندگی خود را به دیگران نزدیک کنند. لذا هر گروه به فراخور نفوذ و سطح اداری خود سعی در کسب امتیازات قانونی و غیرقانونی می کند. نارضایتی از دریافتهای اغلب به حق، و گاه پس از چند دهه به ناحق، به صورت یک اپیدمی در بین کارکنان درمی آید. به نحوی که هر نوع نارسایی اداری دیگر را (به حق و ناحق) نتیجه کمبود درآمدها جلوه می دهند و به کم کاری و سایر خلفهای خود مشروعیت نسبی می بخشند. بروز زنجیروار همه این مسائل سبب می شود، که مدیران دولتی در چرخه ای بسته گرفتار شده، و ابزار مدیریت را که همان

تشویق و تنبیه است تا حد زیادی از دست بدهند. ۲- نارسائیهای اطلاعاتی در تصمیم‌گیریها: اغلب اندیشمندان دانش مدیریت بر این باورند که جوهر تمامی فعالیتهای مدیریت تصمیم‌گیری است. لیکن ارزش و اعتبار هر تصمیم، به ارزش و اعتبار اطلاعات جمع‌آوری شده برای آن بستگی دارد، لذا فقدان پایگاه اطلاعاتی معتبر و عدم دسترسی به منابع اطلاعاتی به روز و قابل استناد از یک طرف و وجود سلسله مراتب اداری بیش از حد در اغلب سازمانهای بزرگ دولتی که خود موجب تحریف اطلاعات واقعی می‌شوند نیز باعث گردیده تا تصمیم‌گیرندگان در سازمانهای اداری براساس آمار و اطلاعات گذشته، برای آینده تصمیم‌گیری کنند. این درحالی است که باتوجه به پیچیدگی و تحولات پرشتاب عوامل موثر بر تصمیمها، می‌توان نتیجه گرفت که این شیوه تفکر در تصمیم‌گیری - تصمیم‌گیری در فضایی به دور از واقعیتها و بی‌توجه به شرایط زمانی و بی‌تفاوت در برابر نیازهای موجود - کارساز نبوده و کارایی و اثربخشی سیستم اداری را تنزل خواهد داد. ۳- ساختار اقتصادی ناکارآمد: همواره اقتصاد یکی از محوری‌ترین عوامل توسعه هر کشور به حساب آمده است. لیکن ساختار ناسالم اقتصادی و سهم ناچیز مالیات بردرآمد دولت و اتکا بیش از حد به درآمدهای نفتی، همه و همه از عواملی هستند که ساختار اداری کشور را از یک حالت مولد به یک حالت منفعل تبدیل ساخته است. بخش خصوصی به عنوان یکی از سه بخش اقتصاد، توسعه نیافته و بدون ساختار مانده است. به گونه‌ای که ساختارهای تولیدی / خدماتی در بخش خصوصی، با تعداد قلیلی از کشورهای دنیا قابل مقایسه است، آن هم به این دلیل که بخش خصوصی بیشتر حاصل یک جریان فرمایشی است تا اینکه براساس یک جریان رقابتی به وجود آمده باشد. به عبارت دیگر، عامل رقابت و چالشی بودن محیط به هیچ عنوان در شکل‌گیری بخش خصوصی مورد توجه نبوده و بیشتر ارتباط میان صاحب‌منصبان، خصوصی سازی را شکل داده است. از طرف دیگر سرمایه‌گذاری در کشور به جای استفاده از یک الگوی مناسب، بیشتر از جریانانات روزمره تبعیت کرده است. ضمن اینکه بیکاری، کمبود ظرفیتهای اشتغال و ناتوانی مدیران در حفظ منابع انسانی نخبه و کاردان، خود گواهی بر وجود نوعی سوء مدیریت در همه سطوح سازمانهای دولتی است. و این درحالی است که اکثر سازمانهای دولتی از وظیفه اصلی خود که همانا خدمت‌رسانی به مردم است دور شده و برای کسب امتیازات بیشتر با سایر دستگاههای دولتی به رقابت برخاسته اند. ۴- راهبردهای سیاسی غیرواقع‌بینانه: اگر سیاست را به عنوان تدابیر و راهبردهای یک کشور در نظر بگیریم، به یقین دولت‌ها باید بتوانند آینده‌نگری لازم را در راهبردها و برنامه‌های کلان خود داشته باشند. لیکن چنانچه به هر دلیلی قادر به درک نیازها و مشکلات جامعه و پاسخگویی مطالبات مردم نباشند و میان انتظارات جامعه و رفع نیازها فاصله ایجاد شود، شکافهای اجتماعی تبدیل به پدیده‌هایی سیاسی می‌شوند که بار منفی خواهند داشت. از طرفی، دخالتهای بیش از حد جریانانات سیاسی در ساختار اداری کشور و قرار گرفتن روابط صنفی و حرفه‌ای در نظام اداری، همه ساختار کشور را دچار تردید کرده است. لذا چنانچه ساختار سیاسی به عنوان یک جریان منطقی مورد بررسی قرار گیرد یقیناً تغییرات در سطوح مدیریتی به عنوان یک پدیده عادی تلقی خواهد شد و نظامهای مدیریتی را تحت تاثیر قرار نخواهد داد. ۵- ضعف در تولید، توسعه و کاربرد صحیح دانش: تولید و توسعه دانش از زیربنایی‌ترین سرمایه‌های هر کشور محسوب می‌شود. بنابراین، زمانی که یک ایرانی اختراعی را به ثبت می‌رساند یا یکی از استادان و یا محققان کشورمان مقاله یا تحقیقی را در یکی از نشریات معتبر خارجی به چاپ می‌رساند به طوری که حداقل هزار نفر در سراسر دنیا آن را خوانده و یا آن را در تحقیقات خود به عنوان مرجع قرار دهند برای کشورمان امتیاز تولید دانش ثبت خواهد شد. درحالی که تولید ناچیز دانش و توسعه ناصحیح آن، بویژه در زمینه اقتصاد و مدیریت و استفاده ابزاری و کاربرد سلیقه‌ای اکثر مباحث علمی، خود از جمله معضلات نظام اداری کشور است. بدیهی است که پرسشهای سنجیده و مناسب از دانش‌نشأت می‌گیرند و نشانه پیچیدگی‌هایی است که انسان قبلاً با آنها روبرو نشده است. لذا آنچه در مدیریت آینده سازمانها و بخصوص در سازمانهای اداری بزرگ و پیچیده قابل پیش‌بینی است لزوم تدوین طرحها و برنامه‌ها و ایجاد دیدگاههای جدیدی برای آینده است که درباره آنها هنوز تعریف روشنی ارائه نشده است. بنابراین، بدون اعتقاد به علم و کاربرد صحیح آن، دستیابی به منزلت

داخلی و خارجی، امکان پذیر نخواهد بود. ۶- بی توجهی به آینده در قانونگذاری: بی تردید قوانین و مقررات در کنار عبرت‌های گذشته بایستی چشم اندازی به آینده نیز داشته باشند. لیکن اغلب قوانین در کشور براساس عملکردهای قبلی و بی توجه به سیر تحولات و تغییرات پرشتاب محیطی و نیازهای آتی وضع می گردند. از طرفی قوانین وضع شده در بیشتر موارد کمترین ضمانت اجرایی را داشته و همواره برای افراد خاص استثناپذیر بوده اند. لذا فقدان مکانیسم های بازخورد و سیستم های کنترلی در ساختار اداری موجب گردیده تا اولاً- آحاد مردم تصور کنند که قوانین کل جامعه را در برمی گیرد لیکن تنها برای بخشی از اقدار جامعه اجرا می شوند. و ثانیاً ضمانت اجرایی قوانین تحت تاثیر مسائل اقتصادی کارکنان قرار گیرد. در حوزه قضایی نیز به دلیل تبعیت از یک سیاست متمرکز، علی رغم قدمت اصل تفکیک قوا و قوانین کشور، این استقلال خدشه دار گردیده است. ۷- سازمانهای دولتی تا حدی اثربخش ولی فاقد کارایی: از آنجا که سازمانها و شرکتهای دولتی و دستگاههای اجرایی کشور از بودجه دولتی استفاده می کنند. لذا به دلیل فقدان مکانیسم های کنترلی، برای مدیران دولتی چندان فرق نمی کند که با چه هزینه ای به اهداف سازمانی دست یابند. بنابراین، اگرچه سازمانهای دولتی بعضاً موفق به دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده خود می شوند و تا حدی اثربخش محسوب می گردند لیکن به خاطر سهل انگاری در مصرف بودجه و انجام هزینه های بی حد و حصر از کارایی لازم برخوردار نیستند. بدین ترتیب اکثر مدیران دولتی نسبت به منابع ملی کشور و اموال عمومی بی توجه بوده و با ظاهرسازی و عوام فریبی و همچنین سوءتدبیر ناشی از انتصابهای به دور از شایسته سالاری، در اعمال مدیریت و تحقق اهداف سازمان خود فاقد بهره وری لازم هستند. ۸- فقدان مسئولیت و پاسخگویی اجتماعی در سازمانهای اداری: از جمله وظایف سازمانهای تولیدی / صنعتی و خدماتی هر جامعه اهمیت دادن و توجه به رفاه جامعه و انجام حمایت‌های لازم از مردم است. در این رابطه، احساس مسئولیت صاحبان سرمایه و مدیران، و شیوه نگرش آنان به اصول اخلاقی در ایجاد رفاه اجتماعی و توجه به حفظ محیط سالم و شرایط زندگی مطلوب موثر است. مسئولیت اجتماعی سازمانها، تعهد اجتماعی را به همراه خواهد داشت، که فراتر از اندیشه سودآوری صرف است. در واقع، مسئولیت اجتماعی انتظار جامعه از سازمانهاست، تا در کنار اهداف اصلی خود - هدفهای اقتصادی - در جهت مصالح مردم و حفظ محیط زیست و رفع مشکلات اجتماعی نیز فعالیت کنند. در پی مسئولیت اجتماعی، پاسخگویی اجتماعی مطرح می شود. در واقع سازمانها در قبال افراد جامعه خود احساس تعهد و مسئولیت می کنند و در پاسخ به نیاز آنان، اهداف اجتماعی را مانند هدفهای اقتصادی مهم می شمارند. آلوده نکردن محیط زیست و حفظ آن، نظارت بر کیفیت محصول و اعمال کنترلهای لازم در ارائه خدمات و محصولات، دلیل بر رعایت کردن مسئولیت اجتماعی و پاسخگویی به محیط و مطالبات مردم است. در این میان دولتها و ساختارهای اداری، موسسات آموزشی و فرهنگی، رسانه های جمعی و غیره در ایجاد احساس مسئولیت اجتماعی و متعاقباً عمل به آن نقش اساسی دارند. بخصوص در جامعه ای نظیر ایران که دولت در اداره بسیاری از سازمانها مستقیماً مشارکت دارد. گرچه انجام این مسئولیت سنگین به طور اثربخش و فراگیر از توان دولتها خارج است، لیکن تا زمانی که نظام اداری متمرکز در کشوری حاکم است، شناساندن این مسئولیت اجتماعی و نظارت بر اجرای آن در سطح جامعه از وظایف مهم دولت است. از طرفی، وجود امنیت اجتماعی و اقتصادی عامل دیگری است تا صاحبان صنایع، سرمایه داران و مدیران به پذیرفتن مسئولیت اجتماعی و پاسخگویی به آن تشویق شوند. در جوامعی که امنیت اجتماعی و اقتصادی به اندازه کافی وجود ندارد، گرایش به مشارکت داوطلبانه در امور مربوط به رفاه اجتماعی کاهش می یابد. لذا چنانچه سرمایه گذاران و صنعتگران تصویر روشنی از آینده بلندمدت در ذهن داشته باشند، آمادگی بیشتری در قبال تعهد اجتماعی خواهند داشت. ۹- بی توجهی به اصول اخلاقی در سازمانها: توجه به اخلاق و نقش و تاثیر آن در رفتار انسان پیشینه ای دیرینه دارد. در جوامع گوناگون اخلاق در مدیریت و بخصوص در سازمانها و تشکیلات اداری به دلیل ارتباط با رفتار و عملکرد کارکنان اهمیت خاصی داشته است. هنگامی که از مسئولیت اجتماعی یک سازمان سخن به میان می آید، عملاً- ویژگیهای اخلاقی حاکم بر آن مدنظر است. همچنین اندیشه

پاسخگویی اجتماعی - که پیش از این گفته شد - بر اصل درستی و رعایت اصول اخلاقی و ضوابط حاکم در سازمان استوار است. لذا عدم استفاده از امکانات یک سازمان برای رفع نیازهای شخصی نوعی اخلاق است، همان طور که تصمیمات مدیریتی یا تصمیماتی که یک قاضی دادگاه اتخاذ می کند نوعی اخلاق به حساب می آید. پدیده کارچاق کنی که امروزه در اکثر دستگاههای اجرایی کشور شاهد آن هستیم خود نمونه ای از عدم رعایت اصول اخلاقی در میان کارکنان دولت است که چنانچه به صورت علمی بررسی شود، ریشه در عدم پایداری برخی از مدیران کشور - به عنوان خادمان مردم - به اصول اخلاقی و بی توجهی به نیازهای کارکنان و در سطح کلان مطالبات مردم جامعه دارد. چرا که آثار رعایت یا عدم رعایت اصول اخلاقی در زندگی اجتماعی در زندگی شغلی نیز متبلور می شود. بنابراین، سازمانها باید به حقوق فردی افراد توجه داشته باشند ضمن اینکه اخلاق مدیریتی ایجاب می کند تا مدیران نیز تغییرات محیطی را در تصمیمات خود لحاظ کنند. به عبارت دیگر، رعایت حقوق افراد از جنبه های گوناگون، موجب برقراری عدالت اجتماعی می گردد و نتیجه آن در عملکرد اقتصادی و وضعیت مالی سازمان موثر خواهد بود. ۱۰ - ساختار اداری متمرکز: امروزه آثار و تبعات منفی بهره گیری از نظام و ساختار اداری متمرکز بر کسی پوشیده نیست. در واقع مطالعات و بررسیهای انجام شده نشان می دهد که اکثر سازمانهای تحت پوشش موسسات دولتی به دلیل عدم رعایت نظام شایسته سالاری و لیاقت، در انتخاب و انتصاب مدیران و بی توجهی به اصل بهره وری، عملکرد رضایت بخشی نداشته اند. لذا ایجاد تغییرات بنیادی در ساختار اداری کشورهایمانند ایران از ضروریاتی است که موجب کاهش بار و فشار دولت و سازمانهای دولتی در مدیریت اموری می گردد که می توان اداره مستقیم آنها را از ساختار و چارچوب مقررات دولت جدا کرد. لذا تجدیدنظر در نظام اداری کشور و ادغام صحیح / اصولی و علمی برخی از دستگاههای اجرایی موجود، سبب بهبود در اداره امور آنها، کیفیت بهتر در ارائه خدمات و در نتیجه کاهش هزینه ها خواهد شد. از طرفی با کوچکتر شدن واحدهای عملیاتی، اداره کردن آنها نیز آسانتر خواهد شد، ضمن آنکه با افزایش دامنه اختیارات واحدها بر الگوی مدیریتی خاصی تاکید نمی شود. همچنین به کارگیری نظام عدم تمرکز در سطوح مدیریتی نیز موجب می شود تا مدیران ارشد فرصت بیشتری برای رسیدگی به وظایف اساسی خود نظیر برنامه ریزی راهبردی، نظارت در اجرا، ایجاد هماهنگی و اخذ تصمیمات کلی - که نیاز به زمان و فرصت کافی دارد - بیابند. ۱۱ - مدیریت هیئتی در لفافه شعار تفکر سیستمی: امروزه اداره موثر سازمانها وقتی عملی است که به مجموعه سازمان به صورت یک سیستم کل نگاه شود، اجزا سازمان یا سیستم های فرعی تشکیل دهنده سیستم کل، به شکل یکپارچه عمل کنند. اما موفقیت در این امر به نگرش، بینش و اعتقاد مدیران و کارکنان سازمان مربوط می شود. وقتی صحبت از یکپارچگی سازمانی می شود، مقصود این است که موفقیت هر معاونت، اداره کل، اداره و دایره به عنوان سیستم های فرعی یک سازمان، به عملکرد و موفقیت سایر واحدهای سازمان بستگی دارد، و در روابط سازمانی باید به این تاثیر و عمل متقابل توجه داشت. لیکن متأسفانه ضعف در نظامهای ارزشیابی و تعیین لیاقتها و ارزش دادن به آن، بخصوص در انتصابات و جایگزینی ها و همچنین ناتوانی سیستم های انگیزشی در سازمانهای دولتی ایران زمینه ای برای ایجاد تفکر سیستمی و کارگروهی به وجود نمی آورد و اصولاً تفکر سیستمی برای اکثر مدیران کشورمان در بخش دولتی چندان شناخته شده نیست. گاهی اوقات به دلیل وجود فاصله بسیار زیاد در تحصیلات، تجارب، نحوه تفکر، وسعت نظر و کلان نگرایی در برخی از مدیران سطوح عالی سازمانهای اداری با بدنه مدیریتی تحمیل شده از سوی جناحها و احزاب مختلف و یا انتصاب یافته به دلیل قرابتهای خویشاوندی و دوستانه، یا دیدگاههای مدیریتی عالی سازمان اجرا نمی شود و یا با ملاحظه کاریها و اعمال نظرهای شخصی مدیران سطوح میانی به صورت تعدیل شده و با کندی عملی می شود. گاهی اوقات به دلیل چند پیشگی مدیران سطوح عالی، این مدیران رده میانی هستند که برای آنها و سازمانهایشان خط مشی ترسیم کرده و مدیران رده عالی تنها نقش امضاء کننده را ایفا می کنند. یکی از شرایط ایجاد تفکر سیستمی در سازمانها وجود امنیت شغلی و دموکراسی در محیط کار است. بی ثباتی شغلی / ایجاد جو تملق و چاپلوسی / ارعاب و افتادن مدیران در دام

مادیات، موجب خواهد شد تا کارکنان نیز بیشتر به فکر آینده خود باشند تا به فکر سازمانی که نسبت به آن تعهد دارند. برای مثال، مدیران فاقد بینش سیستمی در نگاه خود به دوندگی که به خط پایان مسابقه رسیده است، تنها به تعریف و تمجید از پاهای وی می پردازند و صرفاً پاهای فرد دونده را عامل موفقیتش می دانند، حال آنکه دونده ای که از سلامت کامل جسمی (قلب/ مغز/ چشم و...) و روحی برخوردار نباشد و تمامی اجزای بدنش با یکدیگر هماهنگ نباشند هرگز به خط پایان مسابقه نخواهد رسید. بنابراین، مدیریت سازمانهای دولتی تا زمانی که شرایط و محیط لازم را برای تغییر و تحول سازمانی به وجود نیاورند متأسفانه مشکلات اداری جامعه ما روزافزون خواهد شد. از طرفی چون ایجاد طرز تفکر سیستمی در سازمانها با فرهنگ جامعه در ارتباط است، در اینجا نیز نقش موسسات آموزشی، فرهنگی و رسانه های جمعی، توأم با برنامه ای جامع در سطح جامعه نباید نادیده گرفته شود. ضمن اینکه به وجود آوردن اندیشه سیستمی در سازمانهای اداری از سیستم بزرگتر یعنی جامعه جدا نبوده و کاملاً با یکدیگر ارتباط داشته و بر روی هم تاثیر خواهند داشت. نتیجه گیری ۱ - راه حل کلان، محدود کردن حوزه عمل دولتهاست: از دیدگاه نظری، محدود کردن حوزه عمل دولتها در ادبیات اقتصادی سابقه ای دیرینه دارد. آدام اسمیت وظایف ویژه ای را به شرح زیر برای دولت معین می کند: نخستین وظیفه دولت، حمایت از جامعه در برابر خشونت و تهاجم سایر کشورهاست. انجام این وظیفه باید با کمک نیروی نظامی کشور باشد. اسمیت می پذیرد که چه در زمان صلح و چه در دوره جنگ، کشورها باید هزینه تجهیز و نگهداری این نیروی نظامی را بپذیرند. دومین وظیفه دولت، حمایت از شهروندان در برابر هرگونه تعدی و تجاوز و برقراری عدالت است. به بیان دیگر، دولت باید عامل برقراری عدالت در جامعه باشد. سومین و در واقع آخرین وظیفه دولت انجام آن دسته از خدمات عمومی است که هرچند برای جامعه می تواند بالاترین فواید را داشته باشد، لیکن هرگز آن قدر سودآوری ندارد که بخش خصوصی نسبت به آن رغبتی نشان دهد یا به اجرای آن تشویق شود. اسمیت می پذیرد که انجام این وظیفه می تواند برای دولتها بار مالی متفاوتی داشته باشد. ۲ - ارائه راه حلهای خرد در مقابل مشکلات کلان و بخش دولتی: تحلیلگران که تخصصهای گسترده ای در زمینه فرایندهای خصوصی سازی دارند معتقدند که موانع موجود بر سر راه خصوصی سازی - به شرح ذیل - باید برطرف گردد: مخالفتهای بوروکراتیک؛ مقاومتهای سیاسی؛ نبود بازارهای سرمایه ای داخلی؛ نبود رقابت مثبت؛ راه حل بسیار خرد در بهبود بخشیدن به کارایی سازمانهای دولتی. ۳ - روشهای پیشگیری در بروز ناهنجاریهای اداری: آیا می توان برای بهبود این سیستم اداری و در نتیجه بازده آن کاری انجام داد یا نه؟ پاسخ این سوال مثبت است و در توضیح این مسئله می توان به پیش نیازهایی، به شرح زیر اشاره کرد: اولاً - از طریق مشارکت کارکنان، می توان به راهکارهای واقع بینانه تری در زمینه اصلاح نائل گردید. با اتخاذ راهکارهای متداول، روشنفکرانه، و بدون انعطاف، امکان تامین موقعیت برای کارکنان جهت مشارکت فعال در تغییر یا تاثیر و نفوذ در تغییر حاصل نخواهد شد. ثانیاً - کارکنان مسئول تدوین سیاستها و کارکنان مجری خط مشی اصلاح، اغلب پیش از آغاز اصلاحات، از حداقل آموزش لازم برخوردارند. کمبود درک و تخصص افرادی که در فرایندهای اصلاح، در مقام فرماندهی قرار دارند، به کاهش کیفیت و تاثیر تغییرات منجر خواهد شد. تدوین برنامه های جامع آموزشی برای آشنا کردن کارکنان با نظم نوین و توسعه مهارتهای مورد نیاز، از ضروریات پذیرش و اجرای اصلاحات به شمار می آیند. ثالثاً - حمایت و تعهد عمیق مدیران ارشد سیاسی و اجرایی برای موقعیت / نظریات اصلاحی، امری اساسی قلمداد می شود. بوروکراسی سازمانهای اداری ایران، در مقابل تحریکات مدیران سیاسی و اجرایی، به جد عکس العمل نشان می دهد. رابعاً - با مشخص ساختن منافع و امتیازاتی که در اثر تغییر عاید کارکنان خواهد شد، می توان سیستم های انگیزشی را جایگزین تهدیدات ناشی از تغییر کرد. در نهایت، اصلاح اداری می باید بر نگرشها و دیدگاههای سیستمی، در عوض نگرشهای مبتنی بر تجدید سازمان موسسات و رفتار اداری موجود، استوار گردد. نگرش سیستمی، مردم، سازمانها، فرایند تعاملات و محیط خارجی مربوط را در تحلیل و دستورالعملهای تغییر، مدنظر قرار خواهد داد. در نگرش سیستمی بایستی سیستم به طور فعال در مأموریت اجزا خود و نیز کل سیستم (تاحدی که به هدف لطمه ای نزند)

تجدیدنظر کرده، و از هر کنش درونی و یا بیرونی، به عنوان بازخوردی برای ترمیم واکنش و ماموریت سیستم (اداری) استفاده کند. منابع ۱ - الوانی، سیدمهدی، مدیریت عمومی، نشر نی، تهران ۱۳۷۷.۲ - گوهرپی، محمود، عوامل و موانع بازسازی اقتصادی در کشورهای روبه‌توسعه، ماهنامه سیاسی / اقتصادی شماره (۵) و (۶) بهمن و اسفند ۱۳۷۲.۳ - الیاسی، احمد، ملاحظاتی پیرامون مبانی نظری و عملی سیاست خصوصی سازی، ماهنامه سیاسی / اقتصادی شماره (۵) و (۶) بهمن و اسفند ۱۳۷۲.۴ - شمس، عبدالحمید، خصوصی کردن موسسات یک ضرورت است یا اجبار؟، مجله علمی کاربردی مدیریت دولتی شماره ۱۷ تابستان ۱۳۷۱.۵ - نیکو اقبال، علی اکبر، مشکلات و اولویتها در ادارات عمومی کشورهای در حال توسعه، مجله علمی کاربردی مدیریت دولتی شماره ۱۷ تابستان ۱۳۷۱.۶ - شرکت سرمایه گذاری سازمان صنایع ملی ایران، گزارش تحقیقی واگذاری فعالیت‌های اقتصادی به بخش خصوصی، فروردین ۱۳۷۱.۷ - الوین تافلر، موج سوم، ترجمه شهیندخت خوارزمی، چاپ نهم، نشر سیمرغ و فاخته، تهران ۱۳۷۳.۸ - حقیقی، محمدعلی، سازماندهی و اصلاح تشکیلات و روشها، انتشارات ترمه، بهار ۱۳۸۲.۹ - الوانی، سیدمهدی، تصمیم گیری و تعیین خط مشی گذاری دولتی، انتشارات سمت، ۱۳۶۹.۱۰ - نجف بیگی، رضا، سازمان و مدیریت، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، زمستان ۱۳۷۹.۱۱ - نشریه رهیافت، شماره ۲۰، سال ۱۳۷۸.۱۲ - کاظمی، سیدعلی اکبر، مدیریت سیاسی و خط مشی دولتی، دفتر نشر فرهنگ اسلامی، ۱۳۷۹.۱۳ - برتالانفی، لودویگ فون، نظریه عمومی سیستمها، کیومرث پریانی، نشر تندر، تهران ۱۳۶۶.۱۴ - CAMPBELL, R.H., SKINNER, A.S. AND TODD, W, B. (EDS.), ADAM SMITH: "AN INQUIRY INTO THE NATURE AND CAUSES OF WEALTH OF NATIONS," ۱۹۷۶ CLARENA OXFORD. دکتر اسماعیل غلامی: دکترای مدیریت مالی از دانشگاه آزاد اسلامی و مدرس دانشگاه حجت طاهری گودرزی: کارشناس ارشد مدیریت دولتی از دانشگاه علامه طباطبایی و عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی

هدفمندسازی یارانه ها، مدیریت واردات و اصلاح ساختارها

هدفمندسازی یارانه ها، مدیریت واردات و اصلاح ساختارها محمد حسین برخوردار

آنچه که در بحث مدیریت واردات، هدفمندسازی یارانه ها و اصلاح ساختار، شیوه و ترکیب واردات کشور مدنظر است، آن است که کالای با کیفیت، به اندازه مورد نیاز، از مسیر قانونی و مبادی رسمی کشور، توسط واردکنندگان دارای شناسنامه و هویت، وارد کشور شده و واردکنندگان در قبال کیفیت، خدمات پس از فروش، پشتیبانی و آموزش آن مسئولیت پذیر باشند، حال آنکه واردات کالای قاچاق با حجم قابل توجهی که دارد، خود معضلی بزرگ پیش روی تحقق این امر است. باید اذعان نمود یکی از بزرگترین آسیبهای احتمالی در زمان واقعی شدن قیمتها برای واردکنندگان دارای شناسنامه، ورود کالاهای قاچاق به بازار است که روند رقابت سالم و عادلانه را به زیانانشان بر هم می‌زند و بر این اساس بدیهی است که مقابله با قاچاق به مثابه حمایت از تولیدکنندگان و واردکنندگان مجاز، حیاتی و تعیین کننده می‌باشد. نکته حائز اهمیت این است که اصولاً آنچه باعث سودآوری تجارت قاچاق می‌گردد، تنها عدم پرداخت عوارض قانونی نظیر مالیات و تعرفه گمرکی نیست، بلکه ارائه اجناس تقلبی و ارزان قیمت و کالاهای معیوب به قیمت کالای اصلی است. متأسفانه این حلقه شوم را در سالهای گذشته، عدم امکان رصد کالا در زنجیره توزیع تکمیل نموده است. این در حالی است که باید اذعان نمود برای موفقیت در طرح‌های کلان اقتصادی در کشور، باید مجموعه اقداماتی را به کار بست تا شبکه توزیع، برای کالاهای قاچاق ناامن شود و توزیع کالای قاچاق برای هر فردی که آن را وارد می‌کند، یک کار پر خطر تلقی شود. بنحوی که کالای وارداتی در تمامی مراحل توزیع، قابل رصد و شناسایی باشد. این کار علاوه بر افزایش قیمت کالای قاچاق و عدم بصرفه شدن آن، موجب ردیابی سرشاخه‌های قاچاق نیز خواهد شد. خوشبختانه در این خصوص با طراحی سامانه شبیم (شبکه بازرسی و نظارت مردمی) از سوی وزارت بازرگانی و معرفی بارکد دو بعدی برای هر کالا، شرایطی فراهم

آمده است که مسیر واردات هر کالا از گمرک تا زمان دسترسی مصرف کننده به راحتی رصد شود و گام مؤثری در به حداقل رساندن قاچاق کالا به کشور برداشته خواهد شد. از سوی دیگر امروزه جهان باور نوینی را در فرا روی خود نهاده است و آن بهره برداری شایسته از ظرفیت تشکلهای، بعنوان مرجع معتبر کارشناسی و مورد وثوق و بازوی مشورتی در تدوین نقشه راه دولتمردان و سیاستگذاران است که میتواند نقش بسزایی در بهینه سازی تصمیم گیری‌ها و کاهش احتمال خطا و دوباره کاری‌ها داشته باشد. و در این میان مجمع عالی واردات که از اجتماع واردکنندگان قانونی و شناسنامه دار بوجود آمده اند، با داشتن ارتباط مستقیم با واحدهای بازرگانی میتوانند بهترین مشاوره‌ها را جهت بازننگری قوانین قدیمی و تنظیم آیین نامه‌های اجرایی برای دستیابی به اهداف برنامه‌های کلان کشور در اختیار دولتمردان و قانونگذاران قرار دهند. هرچند مجمع عالی واردات تمام تلاش خود را برای فراهم کردن بازاری آرام و بدون تنش و همراه با ثبات منطقی قیمت‌ها بمنظور همراهی با دولت در اجرای قانون هدفمندسازی یارانه‌ها بکار می‌برد. اما در این میان ادارات دولتی که در فرایند واردات ایفای نقش مینمایند نظیر گمرک نیز باید با تسهیل گردش کار، مقابله با کاغذبازی‌های بی مورد و کوتاه نمودن پیچ و خم‌های اداری از افزایش هزینه بنگاه‌ها، قیمت تمام شده کالاهای وارداتی و سودآور شدن قاچاق جلوگیری نمایند. چرا دست اندازهای اداری غیر منطقی و بروکراسی‌های ناکارآمد، با ایجاد هزینه بی مورد برای بنگاه‌های اقتصادی شناسنامه دار، راه قاچاق را مطمئن تر و سهل الوصول تر از راه‌های قانونی به نمایش می‌گذارند. بدون تردید نقش بخش دولتی در کاهش قیمت تمام شده کالا- بخش خصوصی و بدنال آن ایجاد انگیزه در واردکنندگان قانونی حائز اهمیت است. و باید اذعان نمود نهضت کاهش هزینه تمام شده بنگاه‌های اقتصادی که چندی است از سوی وزارت بازرگانی مورد توجه قرار گرفته است، یکی از برنامه‌های زیربنایی و اصولی خواهد بود که میتواند ریشه پدیده شوم قاچاق را تا حدود زیادی در کشور بخشکاند.

NID=۷۶۱۲۵

ساختار قدرت و نظام اداری در مدینه

مولفین: روح الله تولّابی - مریم حمیدزاده چکیده: یکی از موثرترین و کارآمدترین شیوه‌های تربیتی قرآن کریم ارائه الگوهای شایسته و تاکید بر پیروی از ایشان است. برجسته‌ترین، جامع‌ترین و کامل‌ترین این الگوها از گذشتگان و آیندگان وجود مبارک رسول الله (ص) است که مظهر خلق عظیم می‌باشند. از همین روست که خدای متعال در قرآن کریم می‌فرماید: «لقد کان لکم فی رسول الله أسوة حسنة». پیامبر اعظم (ص) علاوه بر ماموریت هدایت انسانها، رسالت هدایت و ساختن جامعه را نیز بر عهده داشتند؛ ایشان در این امر اهتمام ویژه‌ای داشتند و پس از ورود به مدینه اقدام به تشکیل حکومت اسلامی کردند. همچنین اینکه سیره عملی و علمی آن حضرت نشان از حضور قطعی قدرت سیاسی مدیریتی ایشان در اداره امور جامعه اسلامی می‌باشد؛ لذا گرچه دوران حکومت پیامبر اعظم (ص) در مدینه محدود به ۱۰ سال بوده است، ولی با این وجود شیوه آن حضرت در سازماندهی و اداره ساختار قدرت در مدینه دارای جایگاه خاصی می‌باشد. این مقاله درصدد است تا با بررسی سیره عملی پیامبر اعظم (ص)، تصویری از ساختار رسمی قدرت در مدینه را در ۹ حوزه‌ی وزارت، دستگاه اداری، دستگاه قضایی، دستگاه دبیرخانه، دستگاه مالی، دستگاه دیپلماسی، دستگاه نظامی، دستگاه امنیتی و حسبه و دستگاه آموزشی و تعلیم‌ارائه نماید. در نهایت این سیره عملی پیامبر (ص) می‌تواند سرمشق مناسبی برای تمام مدیران سیاسی جامعه اسلامی کنونی ما باشد. کلید واژگان: سیره عملی پیامبر اعظم (ص)، جامعه اسلامی، حکومت اسلامی، ساختار قدرت و نظام اداری مقدمه: اندیشه تشکیل حکومت اسلامی، طبق آیات قرآن کریم (سوره نساء، آیه ۱۰۵ - سوره آل عمران، آیه ۲۲ - سوره مائده، آیات ۴۹ و ۵۰) و رهنمودهای پیامبر اعظم صلی الله علیه و آله به صحابه‌شان، دلالت بر احساس فطری بشر در تشکیل دولت دارد. پیامبر (ص) هم به عنوان اسوه و الگو، در دوران حیات خود، همزمان با فراهم

شدن امکانات تشکیل حکومت اقدام به تشکیل آن کرد. با امعان نظر در قرآن و در رهنمودهای پیامبر در می یابیم که در زمان حیات پیامبر دو نوع سلطه - یکی دینی و دیگری دنیوی - نبوده است، بلکه یک سلطه و اقتدار دینی و دنیوی بوده که در اختیار شخص پیامبر قرار داشته است و او مرجع امور مادی و معنوی مسلمانان بوده است. ایشان بلافاصله پس از هجرت حکومت تشکیل دادند و در حالی که یاران و پیروان آن حضرت نسبت به بسیاری از مشکلات فردی و اجتماعی از آن حضرت سؤال می کردند، هیچگاه از اصل لزوم حکومت سؤال نمی کردند. این امر بیانگر این است که مسئله تشکیل حکومت به قدری واضح و بدیهی بوده که نیاز به سؤال نداشته است. پس از رحلت پیامبر(ص) نیز هیچ کس در ضروری بودن حکومت شک نداشت. آنچه مورد اختلاف و بحث آنان بود این مسئله بود که چه کسی حاکم باشد. لذا جریان‌های پس از رحلت آن حضرت نیز با تمامی فراز و نشیب، از همین احساس فطری بشر در تشکیل دولت سرچشمه می گرفت. همه به انگیزه فطرت احساس می کردند که چرخ جامعه اسلامی بدون گرداننده، گردش نخواهد کرد و دین اسلام این واقعیت را، که در جامعه اسلامی باید حکومتی وجود داشته باشد، امضای قطعی نموده است. عملکرد پیامبر(ص) در مدینه در تبیین مسائل سیاسی و حکومتی و بسنده نکردن به مسائل عبادی، اخلاقی صرف از سویی، و از سوی دیگر ارسال سفیر نزد پادشاهان و سلاطین و انجام قضاوت، همه بیانگر اهمیت مسئله حکومت و رهبری سیاسی جامعه اسلامی بود. شایان ذکر است که احکام اسلام ویژه عصر و دوره خاص نمی باشد. نه احکام اسلام اختصاص به عصر پیامبر داشته و نیاز به حکومت اختصاص به دوران خاصی ندارد؛ لذا باید احکام اسلام تا قیامت اجرا شود. در این راستا به نیاز اجتماعی مردم و جوامع به حکومت پاسخ مقتضی داده شود. بنابراین ولایت و حکومت از اموری نیست که زوال و سستی در آن راه یابد و پاسخی است به نیاز جامعه در جهت امنیت و حاکمیت قسط و عدالت و ارزش های الهی و انسانی که نباید از آن غفلت کرد. طبیعی است که اسلام برای فعلیت بخشیدن به اهداف عالی خویش در زمینه‌های گوناگون سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و حتی عبادی، نیازمند وجود دولت است. حضرت امام خمینی(س) در کتاب ولایت فقیه خویش، وجود احکام مالی، دفاع ملی، احقاق حقوق و احکام جزایی در متن دین و شریعت را دلیل بر لزوم تشکیل حکومت دانسته، می نویسد: «اولاً خود پیامبر(ص) تشکیل حکومت داد و تاریخ گواهی می دهد که تشکیل حکومت داده و به اجرای قوانین و برقراری نظامات اسلام پرداخته و به اداره جامعه برخاسته است: والی به اطراف می فرستاده؛ به قضاوت می نشست، و قاضی نصب می فرمود؛ سفرایی به خارج و نزد رؤسای قبایل و پادشاهان روانه می کرده؛ معاهده و پیمان می بسته؛ جنگ را فرماندهی می کرده و خلاصه احکام حکومتی را به جریان می انداخته است. ثانیاً، برای پس از خود به فرمان خدا تعیین «حاکم» کرده است. وقتی خداوند متعال برای جامعه پس از پیامبر اکرم(ص) تعیین حاکم می کند، به این معناست که حکومت پس از رحلت رسول اکرم نیز لازم است و چون رسول اکرم با وصیت خویش فرمان الهی را ابلاغ می نماید، ضرورت تشکیل حکومت را نیز می رساند.»(۱) از طرفی نامگذاری امسال به سال پیامبر اعظم(ص) از سوی مقام معظم رهبری می تواند این پیام را به دولتمردان تمام حکومت های اسلامی از جمله جمهوری اسلامی ایران بدهد که اگر به دنبال اسلام ناب محمدی و در پی ایجاد دولت اصیل اسلامی هستند، باید به نبی اکرم(ص) اقتدا کنند؛ سیره سیاسی آن حضرت را در امور داخلی و خارجی و بین المللی سرلوحه کار خود قرار دهند؛ سیره اخلاقی، اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و نظامی پیامبر را به عنوان سند چشم انداز نهایی دول اسلامی خویش بنگرند و هر چه می توانند برای آن تلاش کنند و مشکلات کشورشان را در سطوح مختلف حل کنند. نامگذاری هدایتگرایانه امسال برای دولت اسلامی یعنی سال خیزش و حرکت بزرگ و رو به جلو.(۲) البته ناگفته پیداست که برای تأسی به سیره سیاسی و مدیریتی پیامبر(ص) قدم اول پیدا کردن شناختی جامع نسبت به ابعاد مختلف مادی و معنوی حکومت اسلامی پیامبر می باشد، لذا این مقاله بر آن است تا ساختار قدرت و نظام اداری در مدینه را پس از هجرت رسول الله(ص) به آن شهر، مورد بررسی قرار دهد و در نگرشی جامع به بررسی مراحل شکل گیری و دستگاه های شکل گرفته در مدینه پردازد. اوضاع یثرب (مدینه) در آستانه هجرت پیامبر اعظم(ص)... مراحل

شکل گیری نظام اداری پیامبر(ص) در مدینه... ساختار حکومتی پیامبر اعظم(ص) در یک تقسیم بندی می توان ساختار حکومتی پیامبر(ص) پس از تثبیت قدرت ایشان در مدینه را در نه دستگاه حکومتی تشریح کرد که عبارتند از (۵): ۱- وزارت، ۲- دستگاه اداری، ۳- دستگاه قضایی، ۴- دستگاه دبیرخانه، ۵- دستگاه مالی، ۶- دستگاه دیپلماسی، ۷- دستگاه نظامی، ۸- دستگاه امنیتی و حسبه، ۹- دستگاه آموزشی و تعلیمی ۱- وزارت در مورد اصل به وجود آمدن وزارت در اسلام چند نظر وجود دارد: ۱- وزارت از زمان رسول خدا(ص) ظهور کرد. ۲- با خلافت شروع شد. ۳- از زمان سفاح اولین خلیفه عباسی شروع گردید. ... ۲- دستگاه اداری... ۳- دستگاه قضایی... ۴- دستگاه دبیرخانه... از دستگاه دبیرخانه، مجموعه فعالیت های دبیرخانه ای مرسوم و بایگانی و مجموعه ای از دیوان، کتابت، دفتر داری و غیره می باشد. نصوصی که به ما رسیده است اثبات می کند دولت پیامبر(ص) دارای چنین تشکیلاتی بود. ابن عساکر در کتاب تاریخ دمشق خود می نویسد که نویسندگان پیامبر(ص) بالغ بر ۲۳ نفر بودند که زندگی نامه آنان در بهجةالمحافل آمده است. پیامبر(ص) کارهای نوشتاری را بین افراد تقسیم نموده بود. امام علی(ع) را مسئول نوشتن میثاقهای رسمی مانند صلح حدیبیه و برخی ابوعمر و را به عنوان کاتب العهود والصلح نام می برند. زید بن ثابت متولی نوشتن نامه ها به پادشاهان و رؤسا و عشایر بود. عبدالله بن ارقم بن ابی ارقم که دایی پیامبر(ص) بود، نامه نویسی به ملوک را بر عهده داشت و از فرط امانتداری به جایی رسید که شخصا نامه را می نوشت و مهر می کرد و آنچه نوشته بود را دوباره قرائت نمی کرد. وقتی افرادی برای پیامبر(ص) نامه می نوشتند، حضرت از او می خواست جواب بدهد و وی جواب را به رسول خدا(ص) نشان می داد، که پیامبر در صورت رضایت ارسال می کرد. در کتب تاریخی اینطور آمده است که وقتی پیامبر(ص) خواست به هرقل، امپراتور روم نامه بنویسد، به او گفتند: غیر عرب ها نامه بدون مهر را نمی پذیرند، لذا برای پیامبر مهری از نقره ساختند که نقش آن محمد رسول الله بود. در مورد کیفیت عهدنامه ها و ابلاغ نامه ها و چگونگی استفاده از القاب و آداب و رسوم و تشریفات خاصی که کاتبان رعایت می کردند، می توان به کتاب صبح الاعشی، جلد ۹ و ۱۰ مراجعه کرد که به طور مفصل به این مبحث پرداخته است. (۱۲) در جمع بندی می توان گفت که پیامبر(ص) کاتبانی داشت که آموزش دیده بودند و به هر یک از آنها امری محول می شد. بنابراین در حکومت پیامبر(ص) تقسیم کار خوبی در بعد دبیرخانه ای و مکاتباتی وجود داشته است از جمله: کتابت نامه های اداری، بایگانی، کتابت وحی، آمار نویسی، گزارش نویسی و... ۵- دستگاه مالی وقتی بلاد حجاز و یمن و همه جزیره العرب و بلاد شام و عراق به فتح مسلمین درآمد، سیل دادن خمس و جزیه و صدقات به سمت رسول خدا(ص) سرازیر شد. برای جمع آوری و ثبت و ضبط و توزیع آنها دستگاهی لازم بود که از آن به دستگاه مالی یاد می کنیم. وقتی ملوک اقالیم مختلف با رسول خدا(ص) میانه کردند، پیامبر(ص) از آنها درهم و دینار می گرفت و آن را به مصارف مسلمین می رساند و حکومت مسلمانان را با آن نیرومند می ساخت. پیامبر(ص) در دستگاه مالی خود چند منصب را قرار داده بودند که در جلد چهارم کتاب سیره ابن هشام به طور مفصل در مورد آن بحث شده است و ما در اینجا آن را به اجمال بیان می کنیم: ۱- مصدقعاملی که صدقات و زکوات را از واجدین شرایط می گرفت. رسول خدا(ص) افرادی را رسماً منصوب کرده بود تا صدقات و مالیات را جمع آوری کنند. مثلاً پدر بزرگ حرب بن عبدالله بن عمر الثقفی وقتی آگاه به مبانی اسلام شد و اسلام آورد رسول خدا(ص) او را مسئول اخذ صدقه از قومش (ثقیف) کرد. وی صاحب الاعشار بود. (۱۳) ابن اسحاق در سیره اش می نویسد در یک جمع بندی می توان گفت که ۲۸ نفر به عنوان عاملان و مصدقان زکات بودند که مالیات و جزیه و خمس و زکات را جمع می کردند و رسماً منصوب و مسئول از طرف رسول خدا(ص) بودند. ۲- مستوفیمستوفی کسی بود که رسول خدا(ص) او را انتخاب می کرد تا مالیات را از مصدقان و عاملان جمع آوری کند و به رسول خدا(ص) برساند. ۳- موزعموزع کسی بود که پولی را از طرف رسول خدا(ص) بین مردم توزیع و تقسیم می نمود. موارد مصرف این اموال بابت دیه یا کمک به مردم و یا برای خرید سلاح و اسب بود. مثلاً پیامبر(ص) اعلام کرده بود: ((هر بدهکاری که نزد والی یی از والیان مسلمین برود و برای والی یی روشن شود که او در ادای دینش ناتوان است، در این

جا بر والی مسلمین است که دین او را از اموال مسلمین ادا کند.)) (۱۴)۴- خارصکسی که کارشناس است و تخصص دارد متاعی را ببیند و قیمت آن را تشخیص دهد و تخمین بزند را خارص می نامیدند. ابی حمید خارص نخل بود. برای مثال عبدالله رواحه که بعدها در جنگ موته به شهادت رسید، هر سال از طرف پیامبر (ص) برای ارزیابی محصول خبیر و تنصیف آن، به آن جا سفر می کرد و او پس از تخمین محصول، سهمیه ی مسلمانان را جدا و به مدینه انتقال می داد. (۱۵) همچنین در جلد چهارم سیره ابن هشام آمده است که عبدالله بن رواحه خرمای اهل خبیر را خرص می کرد و عتاب بن اسید هم مامور خرص نخل و انگور بود. ۵- کاتب صدقات کاتب صدقات کسی بود که وظیفه ثبت و ضبط آمار و ارقام و بایگانی را به عهده داشت. زبیر بن عوام کاتب صدقات بود و در غیاب یا مریضی او جهم بن صلت و حذیفه بن یمان این کار را انجام می دادند. علاوه بر تقسیم فوق، امور دیگر و تخصصهای دیگری نیز در دستگاه مالی پیامبر (ص) وجود داشته است مانند مسؤول جزیه، مسؤول زکات، مسؤول خمس، مسؤول دیات و ... ولی همین مقدار که گفته شد، نشان می دهد در ساختار رسمی قدرت در مدینه، برای امور مالی دستگاهی راه اندازی شده بود تا اینچنین به امور مالی حکومت اسلامی رسیدگی شود. ۶- دستگاه دیپلماسی سیاست خارجی حکومت اسلامی را پیامبر (ص) با ارسال نامه هایی به سران کشورها ترسیم نمود و مشخص کرد هدف پیامبر کشورگشایی نیست، بلکه ابلاغ پیام و رسالت اسلام است. ایشان در سال هفتم هجری نامه هایی را به بعضی از سران کشورها ارسال کرد و از آنها دعوت نمود اسلام را بپذیرند و تذکر داد اگر مسلمان شدند، در سلم و امان خواهند بود و گرنه مسؤولیت گمراهی مردم نیز به عهده آنهاست. این نامه ها به عنوان اسناد سیاسی اسلام در کتب تاریخ (مانند کتاب های «جمهره رسائل العرب و مکاتیب الرسول» مضبوط است. در این نامه ها خطوط کلی سیاست خارجی اسلام ترسیم گردیده است. به نظر برخی، پس از آنکه دولت اسلامی شکل و پا گرفت، رسول اکرم (ص) تحرک سیاسی را شروع کرد و در خلال شش سال دوم بعد از صلح حدیبیه، با پادشاهان و سران دیگر ممالک مکاتبه داشت. (۱۶) در کتب تاریخی از افراد زیر به عنوان سفیر پیامبر (ص) نامبرده شده است: ۱- عبدالله بن حذافه السهمی که نزد کسری پادشاه فارس فرستاده شد ۲- حاطب بن ابی بلتعنه به سمت مقوقس، عظیم و بزرگ قبط ارسال شد ۳- دحیه بن خلیفه کلبی به سمت هرقل، پادشاه روم و عظیم بصری فرستاده شد ۴- جعفر بن ابی طالب، به سوی نجاشی پادشاه حبشه ۵- شجاع بن وهب به سمت حارث غسانی، پادشاه تخوم شام ۶- سلیط بن عمر به سوی هوذه بن علی حنفی، پادشاه یمامه ۷- عمرو بن عاص سهمی به سمت «جعفر» و «عبد» سلطانهای عمان ۸- علاء بن حضرمی به سوی پادشاه بحرین ۹- مهاجر بن ابی امیه به سمت حارث، یکی از ملوک یمن ۱۰- حارث بن عمیر به سمت شام ۱۱- واحد بن سلیط عامر بن لؤی، سفیر یمامه علاوه بر سفیران رسمی فوق، بعضی مواقع ماموریت ویژه خارجی به برخی افراد داده می شد. ابن اسحاق می گوید پیامبر (ص) عمرو بن امیه القهری را با دو کشتی به سوی نجاشی فرستاد و شانزده نفر که در راس آنها جعفر بن ابی طالب بود، آنها را تحویل گرفتند. عمده این ماموریتها در سال نه هجری یعنی اواخر حکومت رسول اکرم (ص) واقع شد که جنبه های جهانشمولی حکومت جلوه گر شده بود. سفیران پیامبر اعظم (ص) از نظم و سازماندهی خوبی بهره می بردند. (۱۷) یکی دیگر از کارهای دستگاه دیپلماسی نظام اداری مدینه نحوه پذیرش نمایندگان و هیات ها و مسؤولانی بود که به منظور پذیرایی از فرستادگان دیگر کشورها، توسط پیامبر (ص) تعیین شده بودند. زید بن ثابت سمت مترجم را داشت، زیرا به زبانهای فارسی، رومی، قبطی و حبشی آشنا بود و همه اینها را در مدینه آموخته بود، چون مدینه اقلیت هایی از فارس و روم و مصر و حبشه داشت. از این رو در گفتگو بین رسول اکرم (ص) و هیات های وارده ترجمه می کرد. مغیره بن شعبه مامور بود به میهمانان و نمایندگان دیگر کشورها پیاموزد چگونه به رسول خدا (ص) برخورد نمایند که در حقیقت یک نوع مسؤولیت تشریفات بود. گاهی مواقع پیامبر (ص) متواضعانه از این نمایندگان دیگر کشورها پذیرایی می کرد. این امر در خصوص وفد نجاشی و شخص او در تاریخ ثبت است. این امر جلوه ای کامل از تقسیم کار در بعد دیپلماسی است. ملاحظه شد که پیامبر (ص) سفیرانی را رسماً به خارج اعزام و منصوب می کرد و هیات های خارجی را می پذیرفت، که برای هر دو منظور دیپلماتهایی در نظر می گرفت و مترجم داشت.

چنان که آداب دیپلماتیک را رعایت می نمودند و مسؤول تشریفات وجود داشت . همه این تقسیم کارها در ساختار قدرت و نظام اداری در مدینه، چگونگی دستگاه دیپلماسی پیامبر(ص) را نشان می دهد. در مورد متن تمامی نامه های پیامبر(ص) به سران دیگر کشورها و کیفیت برخورد آنان و آداب دیپلمات های حکومت اسلامی، می توان به کتاب محمد(ص) و زمامداران مراجعه کرد. (۱۸)۷- دستگاه نظامی بعد دستگاه نظامی، پیامبر (ص) شفاف ترین تقسیم کار را داشته است که عبارتند از: ۱- جانشینان پیامبر (ص) چون حضرت امکان شرکت مستقیم در بعضی جنگها را نداشت، فرماندهانی را برای سپاه مسلمین نصب می کرد و همچنین وقتی خود به جنگ می رفت، جانشینی برای خود در مدینه منصوب می نمود. در کتاب محاضرات، مرحوم ابن عربی فهرستی از خلفای پیامبر (ص) در مدینه را نام می برد که عبارتند از: ابولبابه، بشیر بن منذر، عثمان بن عفان، عبدالله بن ام مکتوم، ابی دهم الغفاری، سباع بن عرفطه الغناری و... ؛ که وظیفه هر کدام را توضیح داده است . اینان علاوه بر غزوه ها در اعمال حج عمره هم جانشین پیامبر(ص) می شدند. برای مثال در این کتاب اینطور آمده است که در غزوه تبوک و خروج برای حجة الوداع و جنگ بدر ابولبابه منصوب بود. همچنین سباع بن عرفطه الغناری در غزوه خیبر و تبوک، ابی دهم الغفاری در غزوه فتح، جانشینان نبی (ص) در مدینه بودند ۲- مستنفر مستنفر کسی بود که نیروی انسانی را برای جنگ جمع می کرد و آنان را به این امر تشویق می نمود. بسر بن سفیان خزاعی و بدیل بن ام اصرم از طرف پیامبر (ص) مردم خزاعه را برای جنگ با اهل مکه در عام الفتح استنفر می کردند. ۳- صاحب لواء (علمدار و پرچمدار) یکی دیگر از پست هایی که پیامبر(ص) برای سپاه اسلام قرار داده بود، صاحب لواء می باشد. برای مثال بریده بعد از ملحق شدن به اسلام از طرف پیامبر (ص) ماموریت یافت وقتی وارد مدینه می شود، پرچم داشته باشد . او عمامه اش را بر نیزه اش پیچید و جلوی روی خویش گرفت تا وارد مدینه شد. همچنین پیامبر(ص) ابازرع را مبعوث کرد به سمت قوم خود برود و ابلاغ کرد که هر کس زیر این پرچم جمع شود، مؤمن است. (۱۹)۴- سازماندهی نیروهای نظامی آن زمان لشکر پیامبر(ص) را به عنوان خمیس نیز می شناختند زیرا بر پنج قسم تقسیم می شد: قلب و میمنه و میسره و مقدمه و ساقه. در یک نقل است که وقتی پیامبر اعظم(ص) وارد مکه شد، سپاهش را به گردان هایی (کتاب) تقسیم کرد و فرماندهانی را همچون زبیر بن عوام، سعد بن عباده، خالد و ابو عبیده جراح را بر آن کتاب گماشت . (۲۰)۵- بدلکسی که برای فریب دشمن شبیه پیامبر (ص) می شد و به جای ایشان در قلب لشکر قرار می گرفت. حفاظت از جان پیامبر (ص) در جنگها یک اصل مهم بود . شبیه این کار را علی (ع) در ماجرای هجرت به مدینه انجام داد که معروف است. ۶- وازیعنی کسی که به گروهان و گردان نظم و انسجام و آرایش و نظام جمع می دهد و عقب و جلو می کند . پیامبر(ص) گاهی با یک چوب که به دست اصحاب می داد، آنان را برای کمک به نظم دعوت می کرد یا خود با چوب صفوف را مرتب می نمود. (۲۱)۷- مسئول لجستیک در تمامی جنگ های سپاه اسلام، پیامبر(ص) افرادی را مسئول تهیه سلاح و امکانات می کردند که در اصطلاح امروز، امور تدارکات یا لجستیک می گویند. ۸- مسرج (مرکب دار) کسی که مرکب رسول خدا (ص) را آماده می کرد و زین (سرج) می گذاشت یا رکاب آن را می گرفت مسرج نام داشت . در کتاب سیره التراتیب الاداریه چنین آمده است که چون رسول خدا (ص) در حرکت نافله می خواند و برای شرایط جنگ برنامه ریزی می کرد، فردی را مسؤول مرکب خویش می نمود و وقتی در جنگ صحبت می فرمود، «دابه و «ناقه او را نگه می داشتند که حرکت نکنند. (۲۲) این افراد خدمات مربوط به مرکبهای رسول خدا (ص) را انجام می دادند، اعم از اسب، شتر و قاطر که حاکی از خدمات ویژه فرماندهی نظامی است تا او با خیال راحت بتواند فرماندهی کند و دلیل بر تجمل و تکلف نمی باشد. ۹- صاحب السلاح صاحب السلاح به معنای خدمت و وظیفه ای است که به اسلحه مربوط می شد . صاحب السلاحان، شمشیر زنان و خدمه سلاح رسول خدا (ص) بودند و وظایف تهیه و سازماندهی سلاح، نگهداری و جلا دادن کاربرد آن را در شکل های مختلف من جمله محافظت از پیامبر اعظم(ص) به عهده داشته و به این امور منصوب بودند. ۱۰- راهنمای جنگ کسی که اطلاعاتی در خصوص شرایط جغرافیایی و موقعیتهای مختلف دوست و دشمن داشت و رسول خدا (ص) از اطلاعات او در جنگ استفاده می برد .

در عرف نظامی، واحد اطلاعات و عملیات یا مهندسی رزمی چنین وظیفه‌ای را به عهده دارد. ۱۱- عیون و جاسوسان جنگیکسانی بودند که اطلاعات مورد نیاز را برای برنامه ریزی و عملیات نظامی از میان دشمنان کسب می‌کردند و به فرماندهان نظامی سپاه اسلام می‌رساندند. برای مثال عباس بن عبدالمطلب عموی پیامبر (ص) که قبل از فتح خیبر مسلمان شد و اسلامش را کتمان می‌کرد، بین مشرکان می‌رفت و خبر می‌آورد. ۱۲- امور غنائم و اسرادر تمام جنگ‌ها پیامبر (ص) مکان‌هایی مشخص می‌کردند که مخصوص نگهداری غنائم جنگی و اسرای دشمن بود و افرادی را جهت اداره این مکان‌ها منصوب می‌کردند. عبدالله بن کعب بن عمرو بن عوف و اباسفیان بن حرب و بدیل بن ورقا مسؤول حفاظت از غنائم بودند که اعم از اسرا و اموال بود. معیقب بن فاطمه آمار غنائم را ثبت می‌کرد. دو نفر به نام سعد مسؤول فروش غنائم بودند. (۲۳) ۱۳- تبلیغات جنگدر جنگ‌ها پیامبر (ص) عده‌ای را مسؤول تبلیغات قرار می‌داد که به دو قسم بودند. دسته اول ماموریت داشتند تا با شعارها و اشعار حماسی خود به مسلمین بشارت پیروزی می‌دادند. برای مثال گاهی رسول خدا (ص) قافله و گروهی را مسؤول می‌کرد تا شعارهایی مانند «لا اله الا الله، وحده لا شریک له، له الملک و له الحمد و هو علی کل شیء قدیر» را به صورت دسته جمعی بین سپاه اسلام بخوانند تا بر خستگی‌های جنگ غالب شوند. این کار در روحیه دوست و دشمن تاثیرات عمیق داشت. دسته دوم عده‌ای بودند که به عنوان مخذل منصوب بودند. یعنی کسانی که روحیه دشمن را با تبلیغات و سیاست خاصی تخریب می‌کردند و آنها را مهیای شکست نظامی می‌نمودند و به اصطلاح جنگ روانی راه می‌انداختند. از همین رو بود که رسول خدا (ص) فرمودند: «الحرب خدعه؛ جنگ فریب است». ۱۴- آموزش فنون نظامیاز مجموعه مباحث گذشته مشخص است که حکومت اسلامی در مدینه دارای دستگاه نظامی جامع و منسجمی بوده است؛ یعنی داشتن ارتش، سازماندهی آن، نصب فرمانده، دادن ماموریت‌های ویژه، اطلاعات عملیات، تهیه سلاح، نگهداری سلاح (زرادخانه)، تامین و گزینش نیرو، علمدار، فرمانده ارشد و نظام وظیفه، و علاوه بر آن همه مردم موظف به جنگ و جهاد بودند. اگر همه مردم سرباز و مجاهد بودند، ولی حین جنگ نظمی متین و سازمانی دقیق می‌گرفتند. پیامبر در منابر و مواقع مختلف، مردم را به برخورداری از قوه و نیرو و تیراندازی تشویق می‌نمود. پیامبر (ص) به دلیل اینکه حکومت مستقل اسلامی در مدینه تشکیل داده بود، دشمنان زیادی داشت و برای دفاع از این نظام نوپا نمی‌توانست غافل از یک سپاه منظم باشد، هر چند امدادهای غیبی همواره او را نصرت می‌کرد، ولی امدادات غیبی و نصرت‌های الهی هیچ‌گاه مانع از نظم نظامی در نظام اسلامی نیست. ۸- دستگاه امنیتی و حسبقبلا در باره تشکیلات نظامی و امور امنیتی و نظامی و جنگی بحث داشته‌ایم و اکنون به ابعاد غیر نظامی و عمدتا سیاسی مسائل امنیتی در نظام اداری مدینه می‌پردازیم. اصولا خبرچینی و کارهای اطلاعاتی، بازتاب مثبتی در افکار عمومی مردم ندارد، ولی به علت لزوم و ضرورت اجتناب‌ناپذیر آن در حکومت، رسول خدا (ص) به آن اهتمام می‌ورزید و به شکل یک عمل منظم و مؤثر به آن نگاه می‌کرد و افرادی را در این جهت استخدام و منصوب می‌نمود. افرادی که دارای خصوصیات اطلاعاتی بودند، به امر رسول خدا به این کار منصوب و مشغول شدند و افراد اخلاک‌گر را شناسایی می‌کردند و مسلمانان را از آنها باز می‌داشتند. عباس بن عبدالمطلب قبل از فتح خیبر اسلام آورده بود، اما اسلامش را پنهان می‌کرد. وی اخبار مشرکان را برای رسول خدا می‌آورد. او می‌خواست از مکه به مدینه هجرت کند که پیامبر خدا فرمود: در مکه بمانی بهتر است. امور حسبه را هم می‌توان جزء امور امنیتی ساختار قدرت در مدینه محسوب کرد، بدین ترتیب که پیامبر (ص) به افرادی ماموریت داده بود که از بازار مراقبت و حفاظت نمایند و به آن نظم بخشند. ۹- دستگاه آموزشی و تعلیم‌یالف. آموزش معارف دینیپیامبر اعظم (ص) تعلیم و تعلم مسائل مذهبی و ترویج دین مبین اسلام را وظیفه‌ای عمومی اعلام کرد و همه افراد با سواد را به این کار موظف ساخت. ایشان برای آموزش قرآن از بعضی اصحاب در شهر مدینه کمک می‌گرفت. در سیره ابن هشام آمده است که تعلیم قرآن در اوقات معین، در خانه یکی از مسلمانان انجام می‌شد و تعدادی برای این کار گرد هم می‌آمدند. حتی پیامبر (ص) خانه مخصوصی را برای تعلیم قرآن آماده کرده بود. همچنین پیامبر (ص) افرادی را برای تعلیم قرآن و آموزش دین به نواحی و مناطق مختلف گسیل می‌داشتند

اعزام معلمان به سوی قبایل، به دو صورت انجام می‌گرفته است، در بعضی حالات بنا به درخواست نمایندگان قبایل و در دیگر احوال با پیش دستی شخص پیامبر (ص) بوده است. گاهی مواقع یک نفر از نو مسلمان های یک منطقه که ممتاز بود جهت تبلیغ و ترویج دین اسلام مامور می‌شد؛ مانند عبدالله بن سلام که از احبار یهودی بنی قینقاع بود و مسلمان شد و مردمش را به اسلام دعوت کرد. همچنین بلال که مؤذن رسمی بود کاری تبلیغی انجام می‌داد. اذان باعث شد اسلام از یهود و نصارا متمایز شود چون آنها از بوق و ناقوس استفاده می‌کردند. (۲۴) ب. آموزش همگانپس از تشکیل حکومت در مدینه، پیامبر اعظم (ص) آموزش همگانی را در اولویت امور قرار داده بود و نه تنها نسبت به آموزش معارف دین توجه ویژه داشت، بلکه به آموزش خواندن و نوشتن به صحابه امی در مدینه عنایتی خاص داشت. پیامبر (ص) شرط آزادی هر یک از اسیران بدر را، که خواندن و نوشتن می‌دانستند، تعلیم ده تن از صحابه و فرزندان آنان قرار داد. وی به زید بن ثابت دستور داد سرپرستی امور ترجمه و پاسخ نامه‌ها را به عهده بگیرد و در این راستا زبان سریانی و عبری را بیاموزد. پیامبر (ص) راجع به تعلیم حرفه و فن نیز، که در احتکار یهودیان بود، اهتمام می‌ورزید. در جای جای سنت شریف، پدران و مادران را به آموزش نوشتن، شنا و تیراندازی فرزندان تشویق کرده است. (۲۵) نتیجه آنکه پیامبر دارای سیاست آموزشی ویژه بوده و به آموزش همگانی اهتمام خاص داشته است. نتیجه گیری: حکومت اسلامی مبتنی بر مشروعیت سلطه حاکم از ناحیه حق تعالی است و پیامبر (ص) بعنوان قائد و حاکم از روز آغازین به قصد بنای اجتماع سیاسی و دولت، چهارچوب کلی مسؤولیت خود را بعنوان رهبر و حاکم امت و دولت و بر اساس نبوت و رسالتی که داشت پی‌ریزی کرد. نتیجه این شد که آن حضرت پس از هجرت به مدینه، بلافاصله تشکیل دولت داده و خود شخصا به رتق و فتق امور پرداختند. تشکیل دستگاه‌های متعدد حکومتی از سوی پیامبر (ص) نشان دهنده این است که اسلام علاوه بر حکومت، سازمان هم دارد و این سازمان به حکم تاسی بر پیامبر قابل اقتباس است و نوع اقتباس هم بدین گونه است که معیارها و ارزش‌های برگرفته شده از این دستگاه‌ها و سازمان‌ها قابل پی‌گیری در هر حکومت اسلامی در هر عصر است. مهم‌ترین دستاورد سازمان و دولت اسلامی پیامبر (ص) ارائه این اصل می‌باشد که تشکیل حکومت اسلامی و حفظ آن در صورت وجود شرایط و رفع موانع، از اهم واجبات الهی، بلکه مقدم‌ترین فریضه دینی است و این خود خط بطلانی است بر اندیشه جدایی دین از سیاست که در طول تاریخ وجود داشته است؛ و ما امروز مفتخریم که پیروزی انقلاب اسلامی در ایران و تاسیس جمهوری اسلامی بر مبنای ولایت فقیه، طرح فرضی حکومت در اسلام را از مرحله اندیشه به عرصه عمل درآورده و توانسته است به این وسیله اهداف بلند مدت پیامبر اعظم (ص) برای امت خود را به ثمر برساند. البته این نکته قابل توجه است که بر انقلاب اسلامی ما فرض است که با بهره‌گیری از معیارها و ارزش‌های ساختار قدرت و نظام اداری مدینه در زمان پیامبر (ص) که قسمتی از آن در این مقاله بحث شد، در مسیر رسیدن به حکومت صالحه اسلامی گام بردارد. منابع و مؤخذ: ۱- الموسوی الخمینی قدس سره، روح الله، ولایت فقیه، تهران، انتشارات موسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی (ره)، چاپ پنجم، ۱۳۷۶، صفحه ۱۸۲- سازمان تحقیقات و مطالعات بسیج و پژوهشکده تحقیقات اسلامی، درسهایی از سیره محمد پیامبر اعظم (ص)، انتشارات سازمان تحقیقات و مطالعات بسیج، تهران، چاپ اول، بهار ۱۳۸۵، صفحه ۳۴۳- حسن ابراهیم حسن، تاریخ سیاسی اسلام، ترجمه ابوالقاسم پاینده، جلد ۶، صفحات ۱۰۰ و ۱۰۱۴- سعیدی، پرویز، مقاله «سازمان اداری و مالی در زمان رسول خدا (ص)»، پایگاه پیامبر اعظم (ص)، سازمان ملی جوانان ۵- قوامی، سید صمصام الدین، مقاله «ساختار حکومت پیامبر (ص)»، فصلنامه حکومت اسلامی، شماره ۲۳۶- دلشاد تهرانی، مصطفی، سیره نبوی (منطق عملی) دفتر سوم: سیره مدیریتی، انتشارات دریا، پاییز ۱۳۸۳، صفحه ۲۳۱۷- کتانی، عبدالحی، التراتیب الاداریه (نظام الحکومه النبویه)، دارالکتاب العربی، بیروت، جلد اول، صفحات ۲۴۵-۲۴۰۸- دلشاد تهرانی، مصطفی، سیره نبوی (منطق عملی) دفتر دوم: سیره اجتماعی، انتشارات دریا، پاییز ۱۳۸۳، صفحات ۴۲۵-۴۲۷۹- دلشاد تهرانی، مصطفی، سیره نبوی (منطق عملی) دفتر سوم: سیره مدیریتی، انتشارات دریا، پاییز ۱۳۸۳، صفحه ۳۲۹۱۰- کتانی، عبدالحی، التراتیب الاداریه (نظام الحکومه النبویه)،

دارالکتاب العربی، بیروت، جلد اول، صفحات ۲۵۶-۲۶۰۱۱- ابو محمد عبدالملک بن هشام، سیره رسول الله، ترجمه و تصحیح اصغر مهدوی، انتشارات بنیاد فرهنگ ایران، جلد چهارم ۱۲- احمد بن علی القلشندی، صبحی الاعشی فی صناعه الانشاء، شرح محمد حسین شمس الدین، دارالکتب بیروت، چاپ اول ۱۴۰۷ق ۱۳- ابو محمد عبدالملک بن هشام، سیره رسول الله، ترجمه و تصحیح اصغر مهدوی، انتشارات بنیاد فرهنگ ایران، جلد چهارم، صفحه ۲۷۱۱۴- جعفر هادی، الشؤون الاقتصادية فی نصوص الكتاب و السنه، کتابخانه امام امیرالمومنین علی(ع) اصفهان، صفحه ۵۰۲۱۵- شیخ محمد حسن نجفی، جواهر الکلام، جلد ۱۶، صفحه ۱۱۶۱۶- ابو محمد عبدالملک بن هشام، سیره رسول الله، ترجمه و تصحیح اصغر مهدوی، انتشارات بنیاد فرهنگ ایران، جلد چهارم، صفحه ۲۷۹۱۷- محمد بن علی بن طولون الدمشقی، اعلام السائلین عن کتب سید المرسلین، موسسه الرساله بیروت چاپ دوم ۱۴۰۷ق، صفحات ۲۲-۱۹۱۸- صابری همدانی، احمد، محمد(ص) و زمامداران(پیامون نامه های پیامبر اسلام به زمامداران)، انتشارات شاکر، چاپ چهارم، قم ۱۳۷۹۱۹- کتانی، عبدالحی، التراتیب الاداریه (نظام الحکومه النبویه)، دارالکتاب العربی، بیروت، جلد اول، صفحات ۳۱۶-۳۱۴۲۰- آیتی، محمد ابراهیم، تاریخ پیامبر اسلام، تجدید نظر و اضافات از ابوالقاسم گرجی، انتشارات دانشگاه تهران، چاپ اول ۱۳۵۹، صفحات ۲۲۶-۲۲۱۲۱- کتانی، عبدالحی، التراتیب الاداریه (نظام الحکومه النبویه)، دارالکتاب العربی، بیروت، جلد اول، صفحه ۳۱۷۲۲- کتانی، عبدالحی، التراتیب الاداریه (نظام الحکومه النبویه)، دارالکتاب العربی، بیروت، جلد اول، صفحه ۲۳- کتانی، عبدالحی، التراتیب الاداریه (نظام الحکومه النبویه)، دارالکتاب العربی، بیروت، جلد اول، صفحه ۳۲۵۲۴- کتانی، عبدالحی، التراتیب الاداریه (نظام الحکومه النبویه)، دارالکتاب العربی، بیروت، جلد اول، صفحات ۴۲-۴۴۲۵- ابو محمد عبدالملک بن هشام، سیره رسول الله، ترجمه و تصحیح اصغر مهدوی، انتشارات بنیاد فرهنگ ایران، جلد چهارم، صفحه ۲۵۳ منبع: همایش ملی سیره سیاسی پیامبر اعظم (ص)؛ پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی و دانشگاه امام صادق علیه السلام تهیه و تنظیم: پایگاه مقالات علمی مدیریت www.SYSTEM.parsiblog.com

کارکردگرایی ساختاری

الیاس شرف پور

کارکردگرایی ساختاری Structural Functionalism: نظریه کارکردگرایی ساختاری (ساختی) یکی از عمده‌ترین نظریه‌ها پس از شکل‌گیری جامعه‌شناسی است. این نظریه تمایز دهنده دوره کلاسیک جامعه‌شناسی با دوره مدرن است و به طور عمده از گرایشی کلی به سوی تحلیل کارکردگرایانه در قرن ۱۹ نشأت می‌گیرد. کارکردگرایی ساختاری از رهیافتی بهره می‌برد که جامعه را شامل نظامی از اجزاء مختلف به هم پیوسته می‌داند که ساختارهای گوناگون را شکل می‌دهند و هر کدام کارکردی خاص در کل نظام دارند. کارکردگرایی ساختاری ریشه در آثار کنت، اسپنسر، دورکیم و تعلق آنها به ارگانیسم، نیازهای اجتماعی، ساختارها و کارکردها دارد. کارکردگرایی، ریشه در تشبیه اندامه‌ای اوایل قرن نوزدهم دارد و کهن‌ترین دیدگاه مفهومی در جامعه‌شناسی است و تا زمان‌های اخیر دیدگاه مسلط در این علم بود. کارکردگرایان بر سهم عناصر اجتماعی - فرهنگی در حفظ یک کل سیستمی جامع‌تر، اغلب اوقات به مفهوم‌سازی نیازها یا ضرورت‌های اجتماعی مبادرت ورزیدند. به عبارتی آراء آنها عبارت است از: (۱) جامعه یک نظام در نظر گرفته می‌شود که دارای نیازها و ضرورت‌هایی است که می‌بایست برآورده شوند؛ تا بقاء جامعه را تضمین کنند. (۲) با الهام از تکامل، آنها معتقدند نظام‌ها دارای نیازها و ضرورت‌ها و دارای حالات بهنجار و بیمارگون هستند، لذا به تعادل و ایستایی نظام اشاره می‌کنند. (۳) جامعه وقتی یک نظام در نظر گرفته شد مرکب از اجزای مرتبط تلقی می‌شود و در تحلیل اجزاء مرتبط، و این که چگونه این اجزاء مرتبط ضرورت‌های کل‌های سیستمی را برآورده و بدین ترتیب بهنجاری یا تعادل نظام را حفظ می‌کنند، در کانون توجه قرار می‌گیرد. (۴) اجزای مرتبط چون مشخصاً در ارتباط با حفظ و یک کل سیستمی در نظر گرفته

می‌شدند، از این رو تحلیل علی اغلب مبهم می‌گردد و در تکرارهای معلوم و غایت‌شناسی‌های غیر منطقی فرو می‌غلطد (والبته تفاوت‌های ریزی بین کارکردگرایی پارسونز و مرتنی وجود دارد) ساختارگرایشیوه‌ای برای اندیشیدن است که به تجزیه و تحلیل سیستم‌های عمده با استفاده از بررسی ساز و کارها و عناصر تشکیل‌دهنده آن می‌پردازد. به لحاظ ماهیتی ساختارگرایی بیش از کارکرد به ژرفای ساختار بها می‌دهد و در بسیاری از موارد، مشابه دیدگاه مارکس و فروید است. این آیین فکری در نیمه دوم قرن بیستم در قلمرو فلسفه و علوم انسانی پدید آمد و سرچشمه تأثیرات فراوانی شد. همه ساختارگرایان متفق‌القول هستند که پدیدارهای اجتماعی و فرهنگی رویدادهای واجد معنا هستند و در نتیجه دلالت‌های آنها باید در مرکز پژوهش قرار گیرد. از این رو در تحلیل ساختاری بر مجموعه مناسبات میان اجزای هر ساختار در هر پدیدار تأکید می‌شود. با شناخت این مناسبات درون ساختاری است که یک پدیدار معنا پیدا می‌کند. ساختارگرایی از نظام نشانه‌ای زبان آغاز می‌کند. اما فرهنگ نیز می‌تواند به مثابه دستگاهی سرشار از نشانه‌ها مورد تحلیل ساختاری واقع شود. ساختارگرایی برای تحلیل هر پدیده فرهنگی و اجتماعی پیشنهاد می‌کند که نخست تفاوت‌های درونی و صوری میان اجزای یک پدیده را که موجب ایجاد اشکال متفاوت آن پدیده از نظر معنای فرهنگی می‌شود را بررسی کنیم. عناصر فرهنگی به خودی خود از الگوهایی ساختاری تشکیل یافته‌اند و ظاهری بی‌معنا دارند و تنها بررسی مناسبات، تفاوت‌ها و تقابلهاست که به آنها معنا می‌بخشد. نظریه کارکردگرایی ساختاریدر زمینه‌ای وسیع‌تر یعنی تحت مجموعه نظریه‌های توافق‌قابل بحث و بررسی است. نظریه‌های توافق، ارزش‌ها و هنجارهای مشترک را برای جامعه، بنیادی می‌انگارند و بر نظم اجتماعی مبتنی بر توافق‌های صنفی تأکید می‌ورزند و نیز دگرگونی اجتماعی را دارای آهنگی کند و سامان‌مند می‌دانند و البته می‌توان این بحث را به یونان باستان و افلاطون، طرفدار توافق‌کشاند. کارکردگرایی ساختاری از جهتی به نیازهای کنشگران یا اجتماع و از طرفی به ساختار و سازمان توجه دارد. انواع کارکردگرایی ساختارآبرهامسون (۱۹۷۸) سه نوع کارکردگرایی ساختاری را برمی‌شمارد. ۱) کارکردگرایی ساختاری مزدگرایانه؛ که در آن بر نیازهای کنشگران و انواع ساختارهای بزرگی مثل نهادهای اجتماعی و ارزش‌های فرهنگی و ... اشاره می‌شود که به عنوان پاسخ‌های کارکردی به این نیازها پدیدار می‌شوند، تأکید می‌شود. ۲) کارکردگرایی فیمابین؛ که در آن بر روابط اجتماعی، ویژه مکانیسم‌هایی که برای سازگاری پافشاری‌های موجود در این رابطه به کار برده می‌شوند، تأکید می‌گردد. ۳) کارکردگرایی اجتماعی؛ که بیشتر به ساختارهای اجتماعی و نهادهای پهن دامنه جامعه، روابط داخلی میان آنها و نیز تاثیرهای مقیدکننده آنها روی کنشگان توجه دارد. سه جامعه‌شناس کلاسیک اسپنسر، کنت و دورکیم بر این نظریه بیش از همه تأکید داشتند دورکیم درباره ساختارها و کارکردها و رابطه‌شان با نیازهای جامعه، نظریات گوناگونی را بر حسب کارکردگرایی ساختاری مطرح کرد. آنچه مد نظر او بود اینکه در بررسی علت‌های اجتماعی باید توجه کرد که یک ساختار معین چگونه به وجود آمده و چرا یک چنین صورتی به خود گرفته است و اما بر عکس در بررسی کارکردهای اجتماعی باید توجه کرد که یک ساختار معین چه نیازی را برای یک نظام گسترده‌تر برآورده. کارگرایان ساختاری به ویژه کاردگرایان اجتماعی، رهیافت کلان را در بررسی پدیده‌های اجتماعی پذیرفته‌اند. آنها بر کل نظام اجتماعی و تاثیر اجزای آن (به ویژه ساختارها و نهادهای اجتماعی) بر کل، تأکید می‌ورزند. آنها برای اجزای نظام در تداوم عملکرد کل نظام، نقش مثبتی قائلند. آنها اجزای نظام و نیز کل نظام را در یک حالت توازن در نظر می‌گیرند، چنان که دگرگونی در یک جزء به دگرگونی در اجزای دیگر می‌انجامد. هر چند که کارکردگرایی ساختاری یک چشم‌انداز توازنی را می‌پذیرد اما لزوماً یک دیدگاه ایستا به شمار نمی‌آید. پیش‌فرضهای کارکردگرایسه‌م پارسونز در شکل‌گیری کارکردگرایی ساختاری بیش از سایرین است. وی با تکیه بر پیش‌فرضهای مطرح شده در زیر به طرح نظریه کارکردگرایی ساختاری پرداخته است: ۱. سیستم اجتماعی یک کل دارای بخشهای مرتبط با یکدیگر، از قبیل سازمانها و نهادهای اجتماعی است؛ ۲. سیستم اجتماعی دارای حیات و در حال استمرار و بقاست؛ ۳. سیستم اجتماعی به گونه‌ای طراحی شده که امکان ارتباط با سیستم‌های دیگر را داشته باشد؛ ۴. سیستم اجتماعی با مشکلاتی از قبیل نیازها یا درخواست‌هایی

روبروست که موجب بقا و ادامه حیات سیستم‌ها می‌شوند؛ ۵. سیستم اجتماعی دارای خصوصیات نظم و تعادل است و اجزای آن به یکدیگر وابسته‌اند؛ ۶. ثبات و تغییر در آن توأمان است؛ ۷. سیستم‌ها به واسطه شرایط محیطی محدود می‌شوند. پارسونز معتقد است کارکرد، مجموعه فعالیت‌هایی است که در جهت برآوردن یک نیاز یا نیازهای نظام انجام می‌گیرد. وی با این تعریف معتقد است ۴ تکلیف برای همه نظامها ضرورت دارد: ۱. تطبیق (Adaptation)؛ هر نظامی باید خودش را با موقعیتی که در آن قرار گرفته تطبیق دهد؛ ۲. دستیابی به هدف (Goal Attainment)؛ یک نظام باید هدفهای اصلی‌اش را تعیین کند و به آنها دست یابد؛ ۳. یکپارچگی و انسجام (Integration)؛ هر نظامی باید روابط متقابل میان اجزایش را تنظیم کرده و به رابطه میان چهار تکلیف کارکردی‌اش نیز انسجام ببخشد؛ ۴. پایداری (Latency)؛ هر نظامی باید انگیزش‌های افراد و الگوهای فرهنگی آفریننده و نگهدارنده این انگیزشها را ایجاد، نگهداری و تجدید کند. این چهار تکلیف با چهار نظام کنش، «سیستم زیستی» از طریق سازگاری و تغییر شکل جهان خارجی، «سیستم شخصیتی» از طریق تعیین هدف نظام و بسیج منافع برای دستیابی به آنها، «سیستم اجتماعی» از طریق کارکرد یکپارچگی و «سیستم فرهنگی» که از طریق وضوح بخشی به اهداف و ارائه الگوهای فرهنگی، پایداری را ایجاد می‌کنند، رابطه دارد. اصول انتقادی مرتونبا اینکه پارسونز مهمترین نظریه پرداز کارکردگرایی ساختی است؛ اما شاگردش مرتون تنها نویسنده بیانیه مهم در مورد کارکردگرایی ساختاری در جامعه‌شناسی است. سه اصل مورد انتقاد مرتون که در تحلیل پیشینان بود، عبارتند از: ۱. وحدت کارکردی؛ وی معتقد است وحدت کارکردی فقط در مورد جوامع کوچک ابتدایی درست است و نباید به جوامع بزرگ تعمیم داد؛ ۲. شمول عام؛ یعنی همه صور فرهنگی و اجتماعی، کارکرد مثبت دارند؛ ۳. گریزناپذیری کارکردها؛ در اینجا مرتون اصطلاح کژکارکرد و کارکرد منفی برخی ساختارها و رسوم را بیان می‌دارد. بر اساس این اصل، نه تنها همه جنبه‌های معیار جامعه کارکرد مثبت دارند؛ بلکه ضرورت دارند. مرتون معتقد است باید آمادگی پذیرش این واقعیت را داشته باشیم که شقوق ساختاری و کارکردی گوناگون دیگری را می‌توان در داخل جامعه پیدا کرد. کارکردگرایان ساختاری پیش از مرتون بر کارکردهای یک ساختار یا نهاد تأکید می‌ورزیدند؛ اما مرتون معتقد است، باید بر کارکردهای اجتماعی تأکید شود تا انگیزه‌های فردی. به عقیده مرتون کارکردها عبارتند از عملکردهایی که تطبیق با سازگاری یک نظام اجتماعی را امکان‌پذیر می‌سازند. وی معتقد است باید کژکارکردها و بدکارکردها نیز در نظر گرفته شوند و همچنین کارکردگرایان ساختی نه تنها باید به کارکردهای آشکار (نیت‌مند) بلکه باید به کارکردهای پنهانی (غیر نیت‌مند) نیز پردازند. همچنین وی برخلاف کارکردگرایان ساختاری پیش از خود که کل جامعه را مورد تحلیل قرار می‌دادند معتقد است در تحلیل کارکردی باید میان سطوح مختلف جامعه تفاوت قایل شد زیرا یک ساختار می‌تواند بخشی از جامعه کارکرد مثبت و برای برخی دیگری کارکرد منفی یا کژکارکرد داشته باشد. انتقادات ۱. از نظر ذاتی، نظریه دارای بینشی غیر تاریخی است؛ پدیده‌ها بدون زمینه‌های تاریخی مورد توجه قرار گرفته‌اند؛ محافظه کارانه است و به توصیه وضعیت موجود می‌پردازد؛ ۲. از نظر منطقی و روشی، کارکردگرایان به جامعه واقعی و ملموس توجه ندارند و به جای آن به نظامهای انتزاعی می‌پردازند؛ ۳. از نظر فراگیری و جهان شمولی، کارکردگرایان ساختی معتقدند نظریه‌ی واحدی وجود دارد که با آن می‌توان همه تاریخ را مورد تحلیل قرار داد؛ اما در واقع امر چنین نیست. منتقدان چنین طرح فراگیری را توهمی بیش نمی‌دانند و معتقدند که جامعه‌شناسی باید نظریه‌هایش محدود به یک دوره تاریخی با دامنه متوسط باشد؛ ۴. نظریه، توان مقابله با تقابل را ندارد زیرا هدف اصلی آن انسجام و سازگاری است؛ ۵. نظریه، به کنشگر کمتر توجه کرده و در مقابل، بیشتر به ساخت اجتماعی و عناصر ساختی پرداخته است. منابع ۱. ریتزر، جورج؛ نظریه جامعه‌شناسی در دوران معاصر، محسن ثلاثی، تهران، علمی، چاپ چهارم، ۱۳۷۹ ص ۱۱۹ تا ۱۲۲ و ص ۱۷۸ تا ۱۸۵. آزادارمکی، تقی؛ نظریه‌های جامعه‌شناسی، تهران، سروش، ۱۳۸۱، چاپ دوم، ص ۲۷، ۵۲، ۵۷ و ۵۸. ج گرب، ادوارد؛ نابرابری اجتماعی دیدگاههای نظریه پردازان کلاسیک و معاصر، محمد سیاه‌پوش و احمد رضا غروی‌زاد، تهران، معاصر، ۱۳۷۳، چاپ اول، ص ۱۲۰ و ۱۲۸.۴) ترنر، جان اتان؛ ساخت نظریه جامعه‌شناختی، لهستانی‌زاده،

شیراز، ۱۳۷۲، چاپ اول، ص ۳۱، ۳۰، ۴۲

ساختارهای متوازن: طراحی سازمان برای رشد مناسب

مترجم: حسام حکیمی

چکیده: سببستین رایش: تلاش شرکت‌ها برای رشد مناسب در جهت پاسخگویی به درخواست سهام‌داران برای افزایش سود بیشتر است. رشد مناسب سازمانها نیازمند طراحی سازمان به گونه‌ای است که بتواند پاسخگویی تقاضاهای متناقض باشد مانند اینکه یک سازمان نیاز دارد که هم ساختار مکانیک داشته باشد تا بتواند اطمینان حاصل کند از دستاوردهای فعلی اش محافظت می‌شود و همچنین نیازمند ساختار ارگانیک است تا سازمان را برای یافتن فرصت‌هایی در جهت رشد در زمینه‌های جدید یاری کند. این مقاله "سطحی از تعادل" را در ساختار شرکت‌ها پیشنهاد می‌کند که نیاز شرکت‌ها را در سطح گروهی برطرف می‌کند. برای رسیدن به این سطح تعادل راه حل پیشنهادی شامل تغییر پی در پی در بین ساختار متفاوت (تفکیک موقت)، و یا به وجود آوردن واحدهای متمایز (تفکیک ساختاری) و اجازه به کارکنان در جهت به حرکت به سمت عقب و جلو در ساختار مختلف (ساختار موازی). هنگامی که مفاهیم تئوری در ساختار متعادل ارائه شد اطلاعات کمی در مورد نحوه استقرار آن و چگونگی اجرای آن موجود بود. در این مقاله، داده‌ها از طریق مطالعه استقرایی در شش شرکت که مرکز آن‌ها در اروپا بود جمع‌آوری شد و در آن پاسخ سازمانها به ساختارهای مختلف مورد بررسی قرار گرفت. استراتژی‌ها فوق که در این شرکت‌ها پیاده‌سازی شده بود مورد بررسی قرار گرفت تا این گزینه‌ها و نتایج آموزشی که از پیاده‌سازی آن‌ها به دست آمده بود ارزیابی شوند. این راه‌حل‌ها در محل‌های مختلف به کار برده شده است و منجر به ارائه راه‌حل‌های مختلفی شده است. هر یک از این راه‌حل‌ها ابعاد متمایزی از فرآیند یادگیری را بیان می‌کند و هنگامی که راه‌حل‌ها با هم آمیخته شود بهره‌برداری و بازیابی بهتری از فرآیند صورت می‌گیرد. فرآیند طراحی مدل ساختار متوازن در این مقاله سعی بر آن دارد، نگرشی را فراهم می‌آورد تا احتیاجات شما را در شرایط خاص برآورده نماید. ۴ اصل کلی طراحی برای پیاده‌سازی موفق ساختارهای متوازن نیز در این مقاله گنجانده شده است. مقدمه: شرایطی که شرکت‌ها بتوانند در آن رشد متناسب داشته باشند دغدغه اصلی بسیاری از شرکت‌ها است و یکی از مهمترین دغدغه‌های مدیران اجرایی امروز است. تحقیقات تجربی نشان داده عده معدودی از شرکت‌های تازه تأسیس توانسته‌اند نسبت به شرکت‌های قدیمی به سمت رشد و فروش بیشتر حرکت نمایند. رشد مناسب بیانگر نوعی نزاع برای حفظ تعادل بین بهره‌برداری از قابلیت‌های موجود و جستجو برای یافتن توانمندی‌های جدید است. رهبران سازمان تلاش می‌کنند تا عوامل متضاد فوق را با یکدیگر وفق دهند. آنها، برای بهره‌برداری از قابلیت‌های فعلی نیازمند ساختار مکانیکی سازمان هستند. ویژگی این ساختار استاندارد سازی، تمرکز گرایی و سلسله‌مراتب است. این ساختار مانعی برای نوع آوری و انعطاف‌پذیری سازمان است. نوآوری‌ها از طریق سیستم‌های باز (ارگانیک) راحت‌تر قابل دسترسی است زیرا این ساختار سطح بالایی از عدم تمرکز را ایجاد می‌نماید. البته این سیستم کارایی و هماهنگی را کاهش می‌دهد. بنابراین باید در سازمانها، تعاملی بین ساختار مکانیک و ساختار ارگانیک وجود داشته باشد که این موضوع سبب دشواری تصمیم‌گیری‌ها می‌شود. بر طبق دیدگاه (معاوضه) سازمانها باید ساختاری از بین ساختار یاری‌کننده در اکتشافات یا ساختار توانمندکننده در بهره‌برداری‌ها انتخاب کنند. تئوری‌های قبلی مدیریت بر این عقیده‌اند دستیابی به ساختاری که هم بتواند جستجوگر باشد و هم بتواند بهره‌ور باشد، غیر ممکن است. بر طبق دیدگاه معاوضه سازمانها در نهایت باید یا ساختاری را انتخاب کنند که آنها را در جستجو کردن یاری کند یا اینکه ساختاری را انتخاب کنند که بتواند بهره‌برداری‌کننده باشد. بر خلاف نظریه فوق بسیاری از مطالعات جدید بر این عقیده‌اند که جستجوگری و بهره‌برداری باید در یک سطح هماهنگ و متعادل باشند. راه‌حل‌های ارائه شده به وسیله "دیدگاه تعادل" بر اساس سه گزینه اصلی طراحی است که در

جدول یک آمده است. ۱- (تفکیک موقت): پیشنهاد می‌کند شرکت‌ها باید بین دوره تمرکز زدایی که سبب افزایش نوآوری است و دوره‌های تمرکزگرایی که سبب اثر بخشی در هزینه می‌شود، متناوباً در تغییر باشند. با تغییر شرکت به طور متناوب "نه همزمان" سازمانها قادر به استفاده از ساختار جستجوگری و ساختار بهره‌ور خواهند بود. ۲- (تفکیک ساختاری): محققان بر این عقیده‌اند که تفکیک ساختاری که از طریق ایجاد واحدهای مختلف سازمانی محقق می‌شود این ساختار سبب ادام؟ حیات ساختار جستجوگر و بهره‌وری در کنار یکدیگر می‌شود. هر بخش یک نیاز خاصی را برآورد می‌کند. بخش بهره‌ور یک ساختار رسمی و مکانیک دارد در حالی که بخش جستجوگر ساختار منعطف و انطباقی دارد. ۳- (ساختار موازی): این ساختار را به کارکنان خود اجازه می‌دهد بر اساس وظیفه خاص خود بین دو نوع ساختار (اولیه و ثانویه) بالا یا پایین بروند. ساختار اولیه رسمی است و برای وظایف روتین طراحی شده است تا از اثر بخشی عملیات اطمینان حاصل کنند و ساختار ثانویه، شبکه‌ای دارای منعطف برای پشتیبانی از فعالیت‌های نوآورانه است. اگر چه مفهوم دوگانه جستجوگری و بهره‌وری به صورت تئوری ارائه شد، اما این نظریات فقط، نظریات Siggelkow و Levinthal بود و کمتر در مورد نحوه پیاده‌سازی این سه ساختار بحث شد. چگونه سازمانها از ساختارهای متعادل گوناگون، جهت دستیابی به رشد مناسب استفاده می‌کنند؟ و کدام فاکتور به آنها در بکارگیری موفق آن کمک می‌کند و چه نتایجی ممکن است در قبال استفاده از آن به دست بیاید؟ تحقیقات اندکی در مورد چگونگی اجرای طراحی ساختار متعادل انجام شده است و در نتیجه تئوری‌های اندکی ما را در درک این تئوری یاری خواهند نمود. در گام بعدی مطالعاتی در زمینه طراحی ساختار سازمانی، بر روی شش کمپانی که تشخیص دادیم رشد مناسبی در طی دهه گذشته داشته‌اند انجام شد. (ضمیمه شمار؟ یک را برای ایجاد یک دید کلی در مورد روش شناسی تحقیق مطالعه فرمایید) - تمام شش کارخانه رشد مناسبی را در طی دهه؟ اخیر داشته‌اند. در این تحقیق نتایجی به دست آمد که نشان می‌داد که سه گزینه فوق رابط؟ دو جانبه با یکدیگر نداشته بلکه آنها مکمل با یکدیگر اند. ساختارهای متعادل بر حسب محتوی و اهداف آموزشی که به دنبال آن می‌باشید گوناگون اند. این مقاله به شما می‌گوید کدام یک از این ساختارها بر حسب چه شرایطی برای شما مناسب است و نحو؟ پیاده‌سازی هر یک از این ساختارها را ذکر خواهد نمود. فرآیند طراحی یک مدل متعادل را که از طریق داده‌های تجربی به دست آمده است در بخش بعدی توضیح داده می‌شود و در ادامه بخش در مورد محتوی استراتژیک و نتایج هر یک از سه گزینه طراحی توضیحاتی داده خواهد شد. در نهایت مطالعاتمان را برای پیاده‌سازی در محیط تحقیقاتی و تمرینات مدیریتی به کار برده ایم. جدول یک: سه نوع طراحی متوازنگروه شرح مفاهیم تئوریک مرتبط تفکیک موقت بهره‌وری - ساختار شرکت بین ساختارهای مختلف بالا و پایین می‌رود. - تمرکز زدایی برای نوآوری و تغییرات به کار می‌رود و تمرکزگرایی برای افزایش هماهنگی و اثر بخشی مورد استفاده قرار می‌گیرد. - جستجوگری و بهره‌وری به صورت متناوب مورد تأکید هستند و هیچگاه همزمان مورد توجه نیستند - چرخش (برای مثال coming در سال ۱۹۹۷ و ۱۹۹۲ - E C Cless Nohria) - تناوب (Siggelkow & Levinthal, ۲۰۰۳) - نوسان (Nickerson & Zenger, ۲۰۰۲) تفکیک ساختاری - سازمان به دو یا چند بخش مجزا تقسیم می‌شوند که ساختارهای متفاوتی دارند. - قسمت‌های "منعطف و نوآور" به جستجوی زمینه‌های جدیدی برای رشد شرکت هستند. قسمت‌های رسمی شامل بخش‌های عملیاتی می‌باشند تا اثر بخشی در سیستم تجاری را تضمین نمایند. - جستجوگری و بهره‌وری به وسیله، بخش‌های متفاوتی از کارمندان و سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد. - سازمانهای دو دست‌توان (Tushman & O'Reilly, ۱۹۹۷) (Duncan, ۱۹۷۶) - حالت‌های جمع (Bradach, ۱۹۹۷) - سازمانهای منعطف مزدوج (Christensen, ۱۹۹۸ Levinthal, ۱۹۹۷) ساختار موازی - سازمانها یک ساختار شبکه‌ای مکمل برای ساختارهایی که حالت رسمی و تازه دارند به وجود می‌آورد. - کارکنان بین ۲ ساختار (که بسته به وظایف آنها دارد) جابه‌جا می‌شود. - جستجوگری و بهره‌وری به وسیله کارکنان که در یک رده هستند اما در مجموعه‌هایی که از

ساختارهای گوناگون قرار دارند صورت می‌گیرد - سازمان هم خانواده (Zand, 1974) - سازمانهای دوسویه (Goldstein, 1985) - سازمانهای (Hypertext) (Nonaka & Takeuchi, 1995) - یادگیری سازمانهای موازی (Bushe & Shani, 1980, Stein & Kanter, 1983, McDonough & Leifer, 1991) فرآیند طراحی مدل متعادلدر طی مباحثه و کارگاه ها، که شرکت های زیادی در آن حضور داشتند جستجوگری و بهره وری اغلب به عنوان موضوع مورد بحث در زمینه رشد مناسب شرکت ها بود. رئیس عالی Nestles، اظهار نمودند: ما مجبوریم تجربه گذشتگان را به کار ببریم در حالی که تمرکز مان بر روی فعالیت های امروز است و دنبال کردن ایده های جدید، آینده ما را شکل خواهد داد لذا بزرگترین دغدغه مدیران ارشد، توانمند کردن سازمان جهت ایجاد تعادل بین این اهداف است. این مقاله به دنبال یافتن این مطلب است که شرکت هایی را که مورد بررسی قرار دادیم چگونه سه نوع طراحی متعادل را (تفکیک موقت، تفکیک ساختار، ساختار موازی) را پیاده نمودند تا بر روی این دیدگاه دوگانه تمرکز داشته باشند. جدول ۲ پیش زمینه ای را در مورد ۶ شرکت که بررسی شده اند و ساختار را که آنها در طی دهه اخیر به کار برده اند را نشان می دهد. ما یک چهارچوب کلی از داده های اولیه خود ارائه نمودیم، سپس در بخش بعدی جزئیات بیشتری را برای شما ذکر خواهیم نمود. ... توسعه بازار این هیأت محصولات و بخش های مختلف را به صورت یکپارچه درآورد. چگونه شرکت ها ساختار متعادل را برای رشد مناسب خود اجرا و پیاده سازی نموده اند. شکل یک آنالیزی از چهارچوبی که ۶ شرکت برای خود استفاده کرده اند را نشان می دهد. در ابتدا شرکت ها سه نوع طراحی متفاوت را در زمینه های متمایز به کار بردند. تفکیک موقت برای تغییرات شدید در زمینه عملیاتی شرکت مورد استفاده قرار گرفت. چنین ساختاری در زمانی که شرکت با تغییرات شدید محیطی که عملکردش را به سختی تحت تأثیر قرار می دهد، مورد استفاده قرار گرفت. سازمانها از تفکیک ساختاری برای به وجود آوردن نوآوری در عرصه تجارت استفاده نمودند. این ساختار اغلب زمانی به کار گرفته می شود که هسته تجاری قسمت فروش صنعتی باشد و به وجود آمدن یک بخش جدید و مجزا، سطح جدیدی از رشد را برای شرکت به وجود خواهد آورد. در نهایت ساختار موازی برای بهبود محصولات فعلی و همچنین ایجاد بخش جدیدی برای مشتریان کاربرد دارد. این ساختارها برای استفاده مجدد از منابع فعلی و همچنین برای ایجاد یک منبع درآمد جدید به کار می رود. ثانیاً به کارگیری استراتژی توسط شرکت بیانگر اهداف متفاوتی است که در هر یک از ساختارها موجود است. تفکیک موقت فقط برای شغل های محدودی به کار گرفته می شد که تغییرات اساسی در آنها غیر قابل اجتناب باشد و موفقیت شرکت بدان وابسته باشد. همچنین این ساختار اصول و قواعد کاری شرکت که زمان زیادی دست نخورده باقی مانده بود را محدود کرد (سبب تغییرات اساسی در فرآیند کسب و کار شد). اهداف روش تفکیک ساختاری از به وجود آوردن کسب و کار جدید، دادن اختیارات زیادی به بخش جدید بود. این اختیارات به این بخش ها اجازه می دهد تا بر روی زنجیره تأمین خود کنترل داشته باشند. بخش های جدید به طور همزمان با بخش های دیگر ارتباطات ضرردری (مقاطع) برقرار می نمایند تا از مزایای کسب و کار فعلی نیز بهره مند گردند. ساختار موازی به وسیله یکپارچه سازی نزدیک با واحدهای دیگر، به بهبود وضعیت فعلی محصولات خود می پردازد. همچنین این ساختار برای تمرکز روی مشتریان جدید خود به واگذاری عملیات فروش و بازاریابی و واگذاری اختیارات مدیریتی اقدام نموده است. نتایج آموزشی بر حسب نوع ساختار متعادل متفاوت است. ساختار تفکیک موقت فعالیت های روزانه را چند تکه کرده و بیشترین تأکید را بر روی تحقیقات عرضه محصولات متمرکز نموده است. در این زمان بازار با وظایفی که دست نخورده است روبه رو می شود و به این ترتیب به دنبال تحقیقات تقاضا می رود. در مقابل تفکیک ساختاری تحقیقات تقاضا و عرضه را به وسیله ایجاد بخش های جدید با مجموعه کامل از اختیارات برای انجام فعالیت ها، واگذار نمود. ساختار موازی با پشتیبانی از تحقیقات عرضه و بهبود محصولات فعلی کارخانه و تفویض اختیار وظایف بخش بازاریابی به قسمت تحقیقات تقاضا (که توسط بخش جدید خدمت به مشتری انجام می شود به آن محول شده است) به ایجاد محبیطی بهرور و جستجوگر می پردازند. ... در مجموع شرکت ها از سه نوع ساختار متوازن

کننده به صورت مکمل یکدیگر برای بقاء خود استفاده می کنند. همه این راه حل ها (سه ساختار متوازن کننده) فعالیت های جستجوگرانه و بهره بردارانه را به نوعی با یکدیگر مخلوط می نماید اما هر یک از آنها بر میزان خاصی از فعالیت های فوق تأکید دارد. برای مثال تفکیک موقت، شرکت را در قسمت عرضه، جستجوگر و در قسمت تقاضا، بهره ور می کند. و ساختار موازی قسمت تقاضا را جستجوگر و قسمت عرضه را بهره ور می کند. تفکیک ساختار اجازه جستجوگری را هم به قسمت تقاضا و هم به قسمت عرضه می دهد هر چند که این ساختار فقط به تجارت در زمینه های جدید محدود می گردد. علاوه بر این شرکت ها بر حسب نتیجه مورد انتظار خود ممکن است هر یک از این سه روش را انتخاب کنند. جزئیات بیشتر در مورد اجزای هر یک سه مدل آورده شده است. تفکیک موقت: نیروی تازه ای به سازمانگامی تفکیک موقت اتفاق می افتد که سازمان بخواهد برای تغییر شرایط محیطی خود فرآیند عملیاتی خود را تنظیم نماید. این تغییر در تنظیمات یک اختلال در کل سازمان ایجاد می کند و سازمانها فقط زمانی از تفکیک موقت استفاده می کنند که بخواهند یک تغییر اساسی (که معمولاً به ندرت اتفاق می افتد) در جهت کاهش هزینه اجرایی و همچنین کاهش ریسک ناشی از آن بردازند. تفکیک موقت همچنین وظایف عملیاتی را محدود می نماید تا در فعالیت های که باید با مشتری به صورت رو در رو باید قرار گیرند اختلالی ایجاد نگردد. در مجموع این گزینه بر مبنای منطق توسعه قسمت عرضه می باشد. هنگامی که قسمت تقاضا به وظایف خود در زمینه بهره برداری از منابع موجود مشغول است فرآیند های عملیاتی به طور کامل تغییر پیدا می کنند. زمینه پیاده سازی: توانمند سازی سازمان برای تغییرات اساسی تغییرات ساختاری معمولاً- هنگامی اتفاق می افتد که سازمان با کاهش عملکرد مواجه است و این کاهش عملکرد به سبب تغییر در شرایط بازار و رقابت است. شرکت ها معمولاً هنگامی به سمت عدم تمرکز می روند که از رقبای خود در بازار عقب بیافتند. عدم تمرکز هنگامی اتفاق می افتد که قسمت پشتیبانی ستاد منحل شود و به بخش های کوچکتری تجزیه شود. در نتیجه این فرایند تفویض اختیارات تصمیم گیری به سطوح پایین تر منتقل می گردد. شرکت ها هنگامی به ساختار متمرکز روی می آورند که با کاهش سود خود در هنگام رکود اقتصادی مواجه باشد. تغییر به سوی تمرکز گرایی با به اشتراک گذاشتن خدمات در سطح کل سازمان و ادغام بخش ها برای به وجود آوردن یک کل و تقویت بخش کنترلی سازمان صورت می پذیرد. برای مثال شرکت بیمه سویسی هلوتیا (Helvetia) به رؤسای شعبات خود اجازه تصمیم گیری کاملی را در سال ۱۹۹۶ داد تا در جنگ بر سر سهم شرکت های بیمه از بازار پیروز گردد و کار قسمت مرکزی به فعالیت هایی نظیر برنامه ریزی مالی و کنترل محدود شده بود. تمرکز زدایی روحیه کارآفرینی را افزایش می دهد و به بخش ها این توانایی را می دهد که بتوانند سریعتر راه حل هایی را برای نیازهای مشتریان محلی خود به وجود آورند. قسمت ارگانیک فروش شرکت هلوتیا رشدی به طور متوسط برابر ۷٪ را در بین سالهای ۱۹۹۶ تا ۲۰۰۰ داشت. اگر چه این ساختار به افزایش میزان فروش منجر شد، اما به علت عدم کنترل شرکت مرکزی، هزینه ساختار افزایش پیدا کرد و رفتار همراه با ریسک در بعضی از شعب این شرکت قابل مشاهده بود. در سال ۲۰۰۲ هنگامی که شرکت به خاطر رکود اقتصادی در بازار صدمات شدیدی متحمل شد، مجبور به اعلام اولین دوره ضرر دهی خود شد. بنابراین ریاست سازمان ریاست سازمان Eich walser به مجبور به نشان دادن عکس العمل از خود در قبال چالش های به وجود آمده شد. او به بازسازی ساختار اولیه پرداخت تا از این طریق کنترل شرکت را قوی تر نماید و کارایی عملیاتی شرکت را نیز بهبود بخشد. بنابراین گروه مدیریت به بخش مرکزی بسیار وابسته گردید و وظایف آنها فقط به عملیات رهبری محدود گردید. یک شرکت مرکزی که مسئولیت وظایف عملیاتی مربوط به مدیریت ریسک و دارایی ها را بر عهده داشت تأسیس گردید. تمرکز گرایی منجر به افزایش کارایی گردید و شرکت هلوتیا در سال ۲۰۰۳ دوباره شرکتی سود آور شد و در سال ۲۰۰۵ به بالاترین میزان سوددهی خود در طی ۱۵۰ سال فعالیت خود رسید. در یک الگوی مشابه، شرکت BMW و بانک Deutsche تجربه یک سیکل منفرد تفکیک موقت را در طی دهه اخیر داشته اند. یک تمرکز زدایی موفق در اواسط دهه ۱۹۹۰ و یک تمرکز گرایی در سال ۲۰۰۱ به علت رکود بازار شرکت های

Holcim و Nestle و simens نیز در سال ۱۹۹۵ به سمت ساختار غیر متمرکز حرکت نمودند ولی در سال ۲۰۰۱ هر سه شرکت مجبور شدند به سمت تمرکز گرایی حرکت نمایند که این عملیات توسط به اشتراک گذاشتن خدمات عملیاتی و یکپارچه سازی شرکت های کوچک و تبدیل آنها به شرکت هایی با هویت های جامع تر (جدول شماره سه جزئیات بیشتری را در مورد این تغییرات خواهد داد). در نهایت، تفکیک ساختار هنگامی اتفاق می افتد که شرکت نیازمند تنظیمات اساسی در ساختار خود باشد تا بتواند در مقابل تغییرات شدید محیطی، سوددهی مناسبی داشته باشد. تغییرات ساختاری در سطح سازمان اتفاق می افتد و با تنظیم استراتژی ها شرکت، فرآیندهای کسب و کار و دیگر اجزا همراه خواهد بود. استراتژی های اجرایی: با دقت اجرا کنید مطالعات گذشته نشان داده است شرکت هنگام وقوع تناقض در رشد مناسب شرکت از تفکیک موقت استفاده می کنند. استراتژی اجرایی شرکت هایی که مورد مطالعه قرار گرفتند در اصول کلی با شرکت هایی که قبلا بحث شد متفاوت است. این اختلاف ناشی از میزان واقعی تغییرات است. مطالعات قبلی پیشنهاد تغییرات زیاد بین تمرکز گرایی و تمرکز زدایی را مطرح می کند. این مطالعات هم چنین انتظار تغییرات پیوسته در ساختار برای احیای شرکت ها را دارد. این تغییرات به جلوگیری از رکود و سکون سازمان کمک می نماید. مطالعات موردی در مورد سازمان هایی نظیر HP، Ford، Ericson، ABB، و ۵ SONY تغییر اساسی را طی یک دوره ۱۰ ساله نشان می دهد. اما جالب است بدانید که شرکت ها از رشد مناسب خود در طی این دوره از مشاهدات بی اطلاع بوده اند. از طرف دیگر شرکت هایی دیگری نیز در این تحقیقات مشاهده گردیده است که فقط یک یا ۲ تغییر در طی این دوره داشته اند و مصاحبه کنندگان علت این امر را هزینه زیاد ساختار دهی مجدد می دانند. رئیس کنترل و بازرسی شرکت Nestle توضیح می دهد: تغییرات اساسی در ساختار شرکت ها سبب افزایش ریسک به صورت قابل ملاحظه ای می شود. این تغییرات مشکلات زیادی برای شما به وجود خواهد آورد. شما کارمندانتان را نگران خواهید نمود زیرا آنها اطمینان خود را از دست می دهند و در نتیجه مدیر نیز اعتماد بنفس خود را از دست خواهد داشت. در بعضی مواقع شما نمی توانید از تغییرات اساسی اجتناب کنید زیرا شما باید در مقابل تغییرات خارجی عکس العمل نشان دهید. در مجموع، این گونه تغییرات باید در آخرین نقشه های طراحی سازمان گنجانده شود. هزینه های ناشی از این گونه تغییرات شامل هزینه طراحی و پیاده سازی ساختارهای جدید و کاهش میزان بهره وری به علت مقاومت و مقابله کارکنان با تغییرات است. برای مثال در بانک Deutsche سهم هزینه / درآمد به صورت شدیدی بعد از دو تغییر اساسی در ساختاراش در سال ۱۹۹۶ و ۲۰۰۱ افزایش پیدا نمود این افزایش هم به خاطر هزینه های مستقیم ناشی از تغییرات ساختار (که به یک بلیون یورو به ازای هر تغییر می رسید) و هم هزینه های غیر مستقیم تغییرات است. در طی دوره تغییرات، توانایی مدیریتی شرکت فقط به فعالیت های درونی شرکت محدود می شد و به مشتریان و رقبا توجهی نمی شد. Nestle به سمت یک شرکت یکپارچه و کارا در سال ۲۰۰۲ حرکت نمود. در طی این دوره بیش از ۲۰۰۰ نفر از مدیران این شرکت در طی چندین سال برای تجدید ساختار این شرکت تلاش نمودند. مصاحبه گران طولانی بودن این دوره را برای دست یابی به ساختارهایی که بتواند فعالیت های جستجوگری و بهره وری را پوشش دهد در اجتناب ناپذیر می دانند. رئیس بخش اتریشی شرکت Helvetia شرح می دهد: ما ساختار خود را در هر سال دچار چالش نمی نمایم. زیرا تغییرات پیوسته سبب کاهش بهره وری می گردد. تداوم این فعالیت در طی ۵ سال به ما کمک کرد تا بر روی قسمت اجرایی در بازار متمرکز نمایم. ...رشد مناسب در این مقاله به تغییرات در سیکل ها محدود می گردد تا به پاسخگوی در برابر تغییرات اساسی در بازار و یا پاسخگوی مسائل مربوط به عملکرد شرکت ها. شرکت هایی که رشد خود را در غالب حرکات سیکل وارد محدود نموده اند تا بتواند پاسخگوی تغییرات اساسی در بازار و یا مسائل مربوط به عملکرد درونی شرکت باشند. یکی دیگر از عواملی که در این تحقیق را از سایر تحقیقات متمایز می سازد افق مورد مطالعه در تفکیک افقی است. حرکات سیکلی که قبلا در مورد آن توضیحاتی داده بودیم مربوط به تغییرات بین ساختارهای ارگانیک و مکانیک می شد. شرکت های موفق مورد مطالعه در این تحقیق، هنگام تحمیل تغییرات سازمانی محتاط بوده و معمولا

به تنظیماتی که جنبه پشتیبانی از فعالیت های شرکت داشت، پرداختند، که برای مثال می توان به منابع انسانی، تکنولوژی اطلاعاتی، حمل و نقل، تولید و خرید. رئیس بخش استراتژی شرکت هلویا می گوید: تغییرات در شرکت هلویا بر روی تنظیمات متمرکز است نه بر دگرگون سازی یکباره زیرا وظایف پشتیبانی در شرکت ما فقط بین عوامل خاصی در نوسان است. وظایف و فعالیت های خاصی که نیازمند ارتباط با مشتری دارد (مانند توسعه محصول، بازاریابی و فروش) برای سالها غیر متمرکز خواهند ماند. به گونه ای مشابه، بانک **Deutsche, Nestle** و **Simens** تا سال ۲۰۰۱ وظایف اجرایی خود را متمرکز نمودند تا هم افزایی ایجاد نماید و هماهنگی در سطح شرکت افزایش پیدا کند. اما فعالیت هایی که نیاز تماس مستقیم با مشتری را داشت بدون تمرکز باقی ماندند. محدودیت های مربوط به تنظیم ساختار به گونه ای تعریف شد که تا از فعالیت هایی که ریسک بالایی دارند جلوگیری نماید و جلوی تغییرات یکباره را نیز بگیرد. تغییرات عملیاتی اختلالی بر روی روند فعالیت های مرتبط با مشتری ندارد. قسمت عملیاتی هر ۶ شرکت در طی دهه اخیر ثابت قابل ملاحظه داشته است. نتیجه گیری: تحقیقات عرضه در هسته مرکز مطالعات پیشین در مورد تفکیک موقت بر این مسئله تأکید داشت که شرکت ها بنا به استراتژی که انتخاب می کنند بر روی یکی از بخش های بهره برداری از منابع (کارایی) و یا تحقیقات (اثر بخشی) متمرکز اند و این ۲ مورد هیچگاه همزمان اتفاق می افتد. بر طبق این دیدگاه بهره وری (کارایی) در دوره ای که تمرکز گزینی روی می دهد اتفاق می افتد و تحقیقات و اثر بخشی در دوره تمرکز زدایی روی می دهد. بر طبق یافته های اخیر ما هنگامی که سازمانها درگیر تغییر ساختار می باشند ساختار به گونه ای بهره ور و کارا در حال یادگیری است. (کارایی و اثر بخشی همزمان اتفاق می افتد). در چنین زمانی تغییرات اساسی در فرآیندهای عملیاتی روی می دهد و سبب انجام کارها به شیوه ای جدید می شود. یادگیری بهره ورانه زمانی اتفاق می افتد که تغییرات سازمانی بزرگی روی دهد و در دوران بعد از تغییرات سکون به وجود خواهد آمد. برای مثال در بانک **Deutsche** ثبات در وظایف قسمت اجرایی در سال ۲۰۰۱ سبب گردید، متخصصان حرفه های گوناگون از بخش های مختلف در کنار یکدیگر جمع شوند و وظایف جدیدی که شامل تمرکز گردیده بودند عبارتند از کنترل مالی، منابع انسانی، منابع اطلاعاتی و مدیریت ریسک. این وظایف باید در قالب فرآیندها و سیستم های جدیدی پیاده سازی شوند. به واسطه تغییر در افکار بخش وظیفه ای بانک، موج بزرگی به وجود خواهد آمد که تمام سازمان را در بر خواهد گرفت و سبب افزایش چشمگیر کارایی به وجود خواهد شد. یکی از رؤسای بخش عملیاتی می گوید: سازمان دهی مجددی که به صورت اساسی صورت گرفته باشد جان دوباره ای به بخش پشتیبانی می دهد. با تغییر شرح وظیفه، این قسمت مجبور شد تا در مورد فرآیندها و راه حل های جدید فکر کند. این خود یک تغییر بزرگ بود و این امر سبب گردید که ما درک جدیدی از خودمان به عنوان یک بانک یکپارچه و ناب و متمرکز داشته باشیم. نتایج مربوط به اثر یادگیری در برنامه های تمرکز گزینی در شرکت **Holcim, Nestle** نیز مشابه حالت بالا مشاهده شد. در شرکت **Nestle** تغییر استراتژی در سال ۲۰۰۲ منجر به یکپارچگی و سادگی بیشتر سازمان شد و صرفه جویی بالغ بر ۷ بلیون فرانک سویس (۸/۲۶ میلیون دلار آمریکا) را در پی داشت. برای مثال دیگر، می توان به تمرکز گزینی شرکت **Helvito** اشاره نمود که وظایف سازمانی را از حالت عدم تمرکز خارج نمود و در رویه ها و خط مشی های سازمان تجدید نظر اساسی نمود. در این گونه موارد ساختار بهره ور یادگیرنده که توسط تفکیک موقت به وجود آمده است بر روی قسمت عرضه متمرکز می نماید و توجه کمتری به قسمت تقاضا دارد. هنگامی که وظایف عملیاتی به کلی تغییر پیدا کنند فعالیت هایی که نیازمند ارتباط مستقیم با مشتری دارد به تمرکز خود بر روی بهره وری ادامه می دهد. بنابراین تفکیک موقت می تواند بین ساختار جستجوگر و بهره ور تعادل ایجاد نماید و فقط بر روی قسمت تقاضا متمرکز نشود. این بخش از مقاله بر روی چگونگی پیاده سازی ساختار تفکیک موقت و راه حل هایی جهت توانمند سازی این ساختار در جهت ایجاد ساختار بهره ور و جستجوگر متمرکز شده است. برای مدیران اجرایی نتیجه گیری ما شامل سه نوع کاربری است. - تغییر ساختار سازمان را به حرکت وامی دارد و به سازمان اجازه می دهد ساختاری یادگیرنده و بهره ور

داشته باشد که این امر سبب می‌گردد تا در تفکیک ساختار در شرایطی که ساختار محیط در حال تغییرات شدید است و شرکت موقعیت بحرانی دارد، استراتژی مناسبی گردد. - پیاده سازی تغییر ساختار، هزینه زیادی دارد و همین موضوع سبب می‌گردد تا تغییر ساختار در شرایطی که محیط ساده و تغییرات محیطی کوچکی وجود دارد، ناکارا شود. - تغییر در ساختارها فرآیند عملیاتی را دچار اختلال می‌نماید و هنگامی که بخش‌هایی که با مشتری سروکار دارند بخواهند وارد این گونه تغییرات شوند، ریسکی بالایی را متحمل خواهند شد. بنابراین سیکل چرخشی استراتژی برای بخش‌های اجرایی و وظایف پشتیبانی مناسب خواهد بود. تفکیک ساختار: ایجاد کسب و کار جدید تفکیک ساختاری هنگامی مورد استفاده قرار می‌گیرد که شرکت بخواهد کسب و کار جدیدی را به وجود آورد و طی این عملیات بدون آنکه بر هسته اصلی کسب و کار شرکت تأثیر بگذارد آن را احیاء نماید. سرمایه گذاری جدید در فعالیت‌هایی است که کاملاً از کسب و کار فعلی متمایز اند. این تمایز هم شامل محصول و هم شامل نوع مشتریان است. بخش‌های جدید از آزادی بالایی برخوردارند و بر خارج از سازمان متمرکز اند و به دنبال ایده‌های نو و توانایی‌هایی می‌باشند که کمبود آنها در شرکت احساس می‌شود. در این مواقع، مهارت‌ها و دارایی‌های سازمان برای توانمند سازی فعالیت‌های جدید، در اختیار شرکت‌ها قرار می‌گیرد. مشخصه اصلی این روش تحقیقات و نوآوری جهت تأثیر بر تقاضا در کسب کارهای جدید است. همچنین این روش هسته اصلی موجود در کسب و کار را ثابت نگه می‌دارد و به شرکت‌ها کمک می‌نماید تا از قابلیت‌ها فعلی شرکت بهره‌برداری نمایند. بخش‌هایی که تازه تأسیس اند تمرکز بر خارج از سازمان دارند تا بتواند ایده‌ها و توانایی‌های جدیدی را کسب نمایند... (اما) مهارت‌ها و دارایی‌های فعلی شرکت به آنها انتقال پیدا می‌کند. تنظیمات: پیاده سازی کسب و کارهای کاملاً جدید شرکت‌های که ما آنها را بررسی نمودیم با ایجاد بخش‌های نوآورانه که فرصت رشد و تحقیقات را فراهم می‌آورند، از تفکیک ساختار برای تکمیل بخش هسته عملیاتی خود جهت بهره‌برداری موثر از ظرفیت‌های فعلی شرکت استفاده می‌نمایند. تفکیک ساختار این اطمینان را ایجاد می‌کند که هر بخش برای پاسخگویی به نیاز خاصی که در محیط‌اش وجود دارد ساختار مناسبی گرفته است. بخش‌های جدید نوآور، انعطاف پذیرتر اند و در مقایسه با بخش‌های عملیاتی که ساختار رسمی و مکانیک دارند، دارای ساختار ارگانیک تری می‌باشند. شرکت Nestle از تفکیک ساختار برای سرمایه‌گذاری در بخش جدیداش (Nespresso) استفاده نمود. این محصول قهوه‌ای با کیفیت بالا می‌باشد که در کپسول‌های آلومینیومی بسته بندی می‌شود. مورد استفاده آن در ماشین‌های خاصی است که برای تهیه این محصول طراحی شده اند می‌باشد. ورود به بخش high-margin premium بیانگر تغییر اساسی در اهداف کسب و کار سنتی (Nestle) می‌باشد. زیرا این شرکت فقط در زمینه تولید انبوه و بازارهای بزرگ فعالیت می‌نمود. در روزهای ابتدایی، تیم Nespresso با مقاومت‌های زیادی مواجه شد و سیستم و قوانین و ساختار موجود مانع پیشرفت این بخش می‌شد. مدیران بخش‌های دیگر از این موضوع که محصول جدید می‌تواند با بخش قهوه فوری رقابت کند، نگران بودند. در نتیجه پروژه Nespresso به خارج از ساختار اصلی انتقال یافت. یکی از اعضای هیأت مدیره می‌گوید: ما (Nespresso) را به عنوان یک کارخانه مجزا در نظر گرفتیم که Nestle فقط صاحب آن است و از سازمان اصلی کاملاً مجزاست. این سازمان باید خودش، راه خود را توسعه دهد و خودش به دنبال راه‌های رقابتی باشد. منبع انتشار اصل مقاله:

S. Raisch, Balanced Structures: Designing Organizations for Profitable Growth, Long Range Planning (۲۰۰۸), doi:۱۰.۱۰۱۶/j.lrp.۲۰۰۸.۰۶.۰۰۴

تهیه و تنظیم: پایگاه مقالات علمی مدیریت www.system.parsiblog.com

بررسی ساختار سازمانی مراکز تحقیقاتی حوزه علمیه قم

پدید آورنده: رضا رمضان نرگسی

مقدمه: حوزه های علمیه ما در گذشته مهد تفکر، تحقیق، تألیف و بالنتیجه نوآوری و ابتکار بوده است و بحدی این وظیفه مورد توجه بوده که بسیاری از بزرگان را بانام تألیفات آنها می شناختند همچون صاحب جواهر، صاحب عروه، صاحب مفتاح الکرامه و (۱)... اگرچه امروزه حوزه های علمیه محققین مبرزی همچون مرحوم

آیت الله خویی، حضرت امام(ره)، شهید صدر، آیت الله طباطبایی و... داشته و دارند، ولی تمام اینها محصول تلاش های فردی بوده و حوزه برنامه ای جهت بکارگیری استعدادهای این چینی نداشته است. از اوائل همین قرن خصوصاً در سال های بعد از پیروزی انقلاب اسلامی ایران تلاش های مختلفی برای رفع این نقیصه صورت گرفته که هر کدام در جای خود مفید و گاه حائز اهمیت بوده اند، یکی از آن تلاش ها تأسیس مراکز تحقیقاتی بوده است، که تلاش شده با بکارگیری استعدادهای درخشان حوزه و ایجاد امکانات و فضای مناسب زمینه رشد و تحول تحقیق و پژوهش را فراهم کنند. اما از آنجایی که هر کاری در ابتدا با مشکلات و دشواری های فراوانی همراه می باشد، این مراکز نیز در ابتدا با مشکلات و سختی های بسیاری دسته پنجه نرم می کردند. یکی از آن مشکلات عدم سازمان یافتگی و روزمره گی بود. به طوری که گاهی به خاطر نبود شرح وظایف مشخص سازمانی اعضاء در یک بلا تکلیفی حاد بسر می بردند و چه بسا کارهای زیادی به عهده یک نفر گذاشته شده و در عوض بعضی از افراد هیچ کار مفیدی انجام نمی دادند، در این مراکز عمدتاً تمرکز سازمانی بسیار بالا بود، به عبارت دیگر: ریاست سازمان همه وظایف را مستقیماً کنترل می کرد و گاهی مجبور بود کارهای اعضاء را خودش انجام دهد رسمیت در این مراکز بسیار پایین بود، زیرا شرح وظایف مدون و مشخص بسیار اندک بود و اعضا در انجام وظایف آزادانه عمل می کردند. سازمان ها شکل سازمانی بسیار ساده ای داشتند به طوری که اغلب کل فضای سازمانی آنها از چند اتاق کوچک تجاوز نمی کرد. هر چند تعداد این مراکز در سال های قبل از انقلاب بسیار انگشت شمار بود ولی به برکت انقلاب اسلامی، در طی سالیان بعد از انقلاب تعدادشان همواره رو به فزونی گذاشته است. (۲) ما در این پژوهش تلاش کرده ایم میزان رشد و تحول سازمانی این مراکز را بدست آوریم، به عبارت دیگر سعی کرده ایم بفهمیم که ابعاد سازمانی این ها به چه میزان از رشد و تحول رسیده است؟ بنابراین با راهنمایی دکتر صدیق سروسستانی پرسشنامه ای تهیه دیده و در سطح این مراکز توزیع نموده و بعد از جمع آوری و اخذ نتایج آماری توسط برنامه نرم افزاری SPSS، نتیجه گیری نمودیم. قبل از هر چیز لازم است تا ابعاد ساختار سازمانی را شرح دهیم سپس شاخص های هر کدام را به اختصار ذکر نماییم.

ابعاد ساختار سازمانی ساختار سازمانی دارای ابعاد مختلفی است که در میان آن ها سه بعد که از اهمیت بیشتری برخوردار است آورده می شود. این اجزاء سه گانه عبارتند از: ۱ پیچیدگی ۲ رسمیت ۳ تمرکز. (۳) پیچیدگی پیچیدگی تقریباً در تمام سازمان های بزرگ و کوچک امری بدیهی است و حتی در سازمان های نسبتاً غیر رسمی نیز قابل مشاهده است، سازمان ها دارای تقسیم کار عناوین شغلی، تقسیمات و واحدها، سطوح سلسله مراتبی، مهارت ها و فرهنگ سازمانی هستند. (۴) تعریف پیچیدگی به میزان تفکیکی که در سازمان وجود دارد اشاره می کند. تفکیک افقی میزان جدا بودن واحدهای سازمان به صورت افقی را نشان می دهد. تفکیک عمودی به عمق یا ارتفاع سلسله مراتب سازمانی نظر دارد. تفکیک بر اساس مناطق جغرافیایی به میزان پراکندگی واحدها و امکانات و نیروهای انسانی از لحاظ جغرافیایی اشاره دارد. (۵) تفکیک بر اساس مناطق جغرافیایی، واحدهای سازمانی را از لحاظ جغرافیایی، بیشتر پراکنده می سازد و در نتیجه پیچیدگی سازمان افزایش می یابد. (۶) چرا پیچیدگی مهم است؟ سازمان ها از سیستم فرعی مختلفی تشکیل شده اند که برای اثر بخش بودن این سیستم های فرعی، ارتباطات، هماهنگی و کنترل ضروری است. یک سازمان بسیار پیچیده نیاز بیشتری به ارتباطات، هماهنگی اثر بخش و روش های کنترل مؤثر دارد. به عبارت دیگر با افزایش پیچیدگی، مسئولیت مدیران نیز برای حصول اطمینان از این که، فعالیت های پراکنده و تفکیک شده درون سازمان به طور

یکنواخت و با هم به منظور تحقق اهداف سازمانی انجام می‌گیرند، افزایش می‌یابد. افزایش پیچیدگی، ایجاد خواسته‌ها و الزامات مختلفی برای مدیر می‌کند. پیچیدگی خیلی زیاد مستلزم توجه قابل ملاحظه‌ای به مسائل مربوط به ارتباطات، هماهنگی و کنترل است. (۷) رسمیت‌رسمیت، عبارتست از حدی که قوانین، خط‌مشی‌ها و رویه‌ها موجود باشند و برای عملیات سازمان به کار گرفته شوند. تعریف رسمیت: رسمیت به میزان یا حدی که مشاغل سازمانی استاندارد شده‌اند، اشاره می‌کند. اگر شغلی از میزان رسمیت بالایی برخوردار بوده متصدی آن، برای انجام دادن فعالیت‌های مربوط به آن شغل و این که چه موقعی انجام می‌شود و چگونه باید انجام شود از حداقل آزادی عمل برخوردار می‌باشد. در چنین حالتی از کارکنان انتظار می‌رود همیشه نهاده‌های یکسانی را با روش معینی به کار برند که منجر به نتایج از پیش تعیین شده‌ای گردد از این رو وقتی رسمیت بالاست، شرح شغل‌های مشخص، قوانین و مقررات زیاد و دستورالعمل‌های روشن در خصوص فرایند کار در سازمان وجود دارند. وقتی رسمیت کم است رفتار کارکنان به طور نسبی می‌تواند برنامه‌ریزی نشده باشد. (۸) آیا رسمیت باید مکتوب باشد؟ دیدگاه اول: رسمیت به عنوان میزان یا حدی که قوانین، رویه‌ها، دستورالعمل‌ها و ارتباطات مکتوب بوده، تعریف شده است. متعاقب این تعریف، میزان رسمیت می‌تواند از طریق زیر نیز اندازه‌گیری شود. این که آیا سازمان خط‌مشی‌ها و دستورالعمل‌های سالانه دارد یا ندارد، میزان قوانین و مقررات موجود در سازمان چقدر است، شرح مشاغل مفصل و دقیق تهیه شده است یا نه و این که اسناد و مدارکی که در سازمان بکار می‌روند به چه میزان می‌باشند. دیدگاه دوم: دیدگاه دیگر نسبت به رسمیت این است که میزان رسمی بودن هم قوانین و مقررات مکتوب و همگی غیر مکتوب را در بر دارد. در این دیدگاه ادراکات به اندازه واقعیت‌ها مهم هستند. برای تحقق مقاصد سنجش رسمیت، علاوه بر در نظر گرفتن اسناد و مدارک سازمانی می‌توان از طریق بررسی نگرش‌های کارکنان در خصوص این که تا چه حد رویه‌های شغلی در سازمان مشخص بوده و این که قوانین سازمان به چه میزان و مقداری اجرا می‌گردند، نیز به این مهم دست یافت. (۹) رسمیت می‌تواند واضح و صریح و یا مبهم و تلویحی باشد، که دومی (مبهم و تلویحی) هم اسناد مکتوب و هم ادراک کارکنان از میزان رسمی بودن را در بردارد، رابطه رسمیت با سطوح سازمانی معکوس است (هر چه مقام بالاتر، از آزادی عمل بیشتری برخوردار است). (۱۰) رسمی سازی درون سازمانی یا برون سازمانی رسمیت می‌تواند درون خود شغل صورت گیرد یا این که از خارج بر آن تحمیل شود. وقتی که رسمیت از خارج برای شغل تعیین شده باشد اصطلاح رفتار خارجی را برای آن بکار می‌بریم، این بدین معناست که رسمیت، پدیده خارجی برای کارکنان تلقی می‌شود، یعنی قوانین، رویه‌ها و مقررات فعالیت‌های کاری افراد کاملاً تعریف شده و بطور مستقیم به وسیله نظارت مدیریت اجرا می‌شوند. این امر رسمیت کارکنان غیر ماهر را توصیف می‌کند. از سوی دیگر مشاغل حرفه‌ای گویای رفتار درونی شده‌ای هستند که از طریق تخصص‌گرایی به وجود می‌آیند، کارکنان حرفه‌ای (متخصصین) قبل از ورود به سازمان فرایند جامعه‌پذیری را طی کرده‌اند و رسمیت و ضوابط آن برایشان درونی شده است، بدین ترتیب در رسمی سازی سازمان‌ها می‌توانند میان آنکه رفتارهای مورد انتظار را در مشاغل خود شکل دهند و یا آنکه رفتارهای شکل داده شده را از خارج به استخدام در آورند، تصمیم بگیرند. (۱۱) فنون رسمی سازمان‌ها در اختیار دارند که به کمک آن می‌توانند رفتار کارکنان خود را استاندارد کنند. ۱. گزینش ۲ الزامات نقش ۳ قوانین ۴ رویه‌ها ۵ خط‌مشی‌ها ۶ آموزش ۷ شعائر. (۱۲) تمرکز (۱۳) تمرکز به معنای آن است که تصمیم‌گیری در یک نقطه واحد متمرکز شده اشاره دارد. تراکم قدرت در یک نقطه دلالت بر تمرکز داشته و عدم تراکم از تراکم کم نشانه عدم تمرکز است، تمرکز به مسئله میزان پراکندگی اختیارات تصمیم‌گیری بر می‌گردد نه تفکیک جغرافیایی سازمان. (۱۴) تمرکز می‌تواند به عنوان میزانی که افراد، واحدها و یا سطوح سازمانی برای انتخاب راه کارهای تصمیم‌گیری خود دارای اختیار رسمی بوده و بدین ترتیب کارکنان از حداقل اعمال رأی و نظر خود برخوردارند، تشریح شود. این تعریف جامع و کامل به سؤالات زیر پاسخ می‌دهد؛ ۱. تمرکز فقط با ساختار رسمی تأکید می‌شود نه با سازمان غیر رسمی و فقط با اختیار رسمی بکار می‌رود. ۲. تمرکز به رأی و نظر تصمیم‌گیرندگان می‌نگرد، در جایی که

اتخاذ تصمیمات به زیردستان تفویض گردیده ولی خط مشی های جامعی برای اعضای سازمان در خصوص تصمیم گیری هایشان تدوین شده تمرکز مضاعف وجود دارد. (زیرا وجود قوانین و خط مشی های جامع مانع از آن است که اعضاء بتوانند سلیقه های شخصی خود را اعمال کنند). ۳. تمرکز بر یک نقطه واحد، می تواند به فرد، واحد یا سطح سازمانی برگردد ولی یک نقطه واحد بر یک سطح بالای سازمانی اشاره دارد. ۴. فرایند پردازش اطلاعات می تواند امر کنترل را برای مدیریت عالی تسهیل کرده اما گزینش نهایی اطلاعات به وسیله افراد سطوح پایین سازمان صورت می گیرد. بنابراین، یک سیستم پردازش اطلاعات که تصمیمات متخذه به صورت عدم تمرکز را دقیقاً نظارت می کند، تمرکز را حفظ و ابقا نمی کند. (۱۵) ۵. انتقال اطلاعات به مدیریت عالی (مستلزم تعبیر و تفسیر است). پالایش کردن به عنوان گذر اطلاعات از سطوح عمودی سازمان حقیقتی است که وجود دارد، اما مدیران عالی سازمان برای تعیین صحت و سقم اطلاعات دریافتی و همچنین در انتصاب افراد مسئول جمع آوری اطلاعات آزاد می باشند، بهر حال کنترل بر داده های اطلاعاتی خود شکلی از عدم تمرکز را نشان می دهد. اگر تصمیمات به وسیله مدیریت عالی اتخاذ شود، دلالت بر تمرکز دارد. ولی اطلاعات لازم برای اخذ چنین تصمیماتی از پایین سازمان به مدیریت عالی انتقال داده می شود، در نتیجه در اتخاذ این گونه تصمیمات، کنترل کمتری از طرف مدیریت عالی صورت می گیرد که صورتی از عدم تمرکز است. (۱۶) چرا تمرکز مهم است؟ سازمان ها علاوه بر این که مجموعه ای از انسان ها را در خود جای می دهند نوعی تصمیم گیری و پردازش اطلاعات نیز هستند، سازمان تحقق اهداف را از طریق هماهنگی تلاش های گروهی تسهیل می کند، تصمیم گیری و پردازش اطلاعات عوامل کلیدی این هماهنگی محسوب می شوند. با این وجود اطلاعات فی نفسه یک منبع کمیاب در سازمان نیست. منبع نادر و کمیاب همان ظرفیت پردازش اطلاعات مورد نظر ماست. (۱۷) عوامل مؤثر در عدم تمرکز سازمانی: الف) اعتماد: هرچه مدیران به زیر دستان اعتماد بیشتری داشته باشند تمرکز در آن سازمان کمتر خواهد بود. ب) اطلاعات: هرچه مکانیزم های تبادل اطلاعات به نقاط تصمیم گیری بیشتر باشد و سیستم بازخور مناسبی برای ارزیابی نتایج تصمیمات وجود داشته باشد، عدم تمرکز سازمانی نیز بیشتر خواهد شد. ج) گستره تأثیر یک تصمیم بر واحدهای دیگر: هرچه تصمیمات متخذه به وسیله یک واحد بر عملیات واحدها تأثیر گذارتر باشد، میزان مشارکت سایر واحدها در تصمیم گیری بیشتر و تمرکز کمتر می شود. ارتباط تمرکز و پیچیدگی و رسمیت تمرکز و پیچیدگی مدارک و شواهد دلالت بر یک رابطه معکوس بین تمرکز و پیچیدگی دارد، عدم تمرکز با پیچیدگی سطح بالا مرتبط می شود. برای مثال افزایش در تعداد متخصصان حرفه ای به معنای افزایش در تخصص و توانایی مورد نیاز برای اخذ تصمیمات است. همچنین مدارک و شواهدی نیز وجود دارد که نشان می دهد تمرکز بیشتر تصمیمات کاری در شرایطی است که آموزش های حرفه ای کمتری به کارکنان ارائه شده است. از این روی، وقتی ساختار سازمان ها را بررسی می کنیم انتظار داریم که پیچیدگی سطح بالا را با عدم تمرکز بیابیم. (۱۸) تمرکز و رسمیت زیاد می تواند با یک ساختار متمرکز و با یک ساختار غیرمتمرکز مرتبط شود. در سازمان هایی که بیشتر کارکنان آنها غیرمتخصص اند می توان انتظار داشت که به منظور راهنمایی این افراد قوانین و مقررات متعدد تدوین شده باشد. وقتی مدیریت اختیار متمرکز را در سازمان حفظ می کند مفروضات مدیریت اقتدارگر بر سازمان مسلط می گردد در این حالت کنترل از طریق رسمیت و تمرکز تصمیم گیری در سطح مدیریت عالی را به اجرا در می آید. (۱۹) از طرفی دیگر اگر سازمان متشکل از کارکنان حرفه ای است شما باید انتظار داشته باشید که رسمیت و عدم تمرکز کمی بر سازمان حکمفرما باشد. مضافاً این که منافع کارکنان حرفه ای در کار فنی آنها نهفته است نه در تصمیم گیری استراتژیک آنها این امر می تواند رسمیت و عدم تمرکز کم را موجب شود. از این رو، تمرکز بیشتر با تصمیمات استراتژیک سازگار بوده تا تصمیمات عملیاتی. تصمیمات استراتژیک تأثیر کمی بر فعالیت های کاری کارکنان حرفه ای دارند. رسمیت و پیچیدگی مدارک و شواهدی وجود دارند که رابطه قوی بین این دو را نشان می دهد در جاهایی که کارکنان وظایف دقیق، تخصصی شده، تکراری و محدود را انجام می دهند روال کاری آنها گرایش به استاندارد شدن داشته و قوانین و مقررات متعددی

بر رفتار آنها حکمفرماست. (۲۰) تقسیم کار به منظور تسهیل هماهنگی و کنترل، رسمیت سطح بالا- را موجب می شود. انواع ساختارهای سازمانی ساختار ساده سازمان های با ساختار ساده دارای ویژگی های زیر می باشند. ۱. دقیق طراحی نشده است. ۲. از پیچیدگی کمی برخوردار است. ۳. دارای رسمیت پایین می باشد. ۴. اختیارات در دست یک شخص خاص متمرکز می باشد. (۲۱) ساختار بوروکراسی ماشینمشخصه های عمده این سازمان ها عبارت است از: وظایف عملیاتی بسیار تکراری بوده، قوانین و مقررات بسیار رسمی است، وظایف سازمانی در بخش های وظیفه ای گروه بندی شده اند، اختیار متمرکز است و بر ساختار حاکم است، تصمیم گیری از سلسله مراتب تبعیت می کند و نوعی ساختار سازمانی دقیق همراه با تمایز بسیار واضح بین فعالیت های صنفی و ستادی (۲۲) حاکم است. (۲۳) ساختار بوروکراسی حرفه ایدر این ساختار به سازمان ها این امکان را می دهد تا متخصصین آزموده را برای انجام فعالیت ها در هسته عملیاتی به کارگیرند و در عین حال به کارآیی لازم ناشی از استاندارد کردن فعالیت های خود نیز نائل شوند. این طرح ترکیبی از استانداردسازی با پدیده عدم تمرکز است. کارکنان این نوع سازمان ها باید دارای سطح بالای تخصص (و عموماً افراد حرفه ای) باشند. (۲۴) ساختار بخشی (شعبه ای) ساختار بخشی در واقع چیزی جز یک مجموعه از واحدهای مستقل که دارای ساختار بوروکراسی ماشینی هستند و فعالیت آنها به وسیله دفاتر مرکزی هدایت می شوند، نیست. چون بخش ها مستقل هستند، این امر به مدیریت میانی اجازه می دهد که کنترل زیادی اعمال کند. (۲۵) ساختار ساخت ویژه کار موقت (ادهورکراسی) (۲۶) این نوع ساختار دارای ویژگی هایی از قبیل: تفکیک افقی زیاد، تفکیک عمودی کم، رسمیت کم، عدم تمرکز، حساسیت و انعطاف پذیری می باشد. در این نوع ساختار نیاز چندانی به سرپرستی وجود ندارد، زیرا رفتار مورد انتظار مدیر از کارکنانش در وجود آنها نهاده شده است. از آنجایی که تفکیک عمودی با ایجاد سطوح متعدد مدیریتی مانع از انطباق پذیری سازمان با محیط می شود، لذا در این نوع ساختار تفکیک عمودی کم است. در اینجا قوانین و مقررات محدودی وجود دارند. قوانین و مقررات موجود بسیار منعطف و نامدون می باشند. (۲۷) پیچیدگی ساختار سازمانی بوسیله معیارهای ذیل قابل اندازه گیری است. (۱) الف) تفکیک افقی: پیچیدگی می تواند در قالب تعداد واحدهای فرعی سازمان، تعداد تخصص های حرفه ای، طیف فعالیت های حرفه ای و سطح آموزش حرفه ای مورد اندازه گیری قرار گیرد. ب) تفکیک عمودی: هر چه تعداد سطوح سلسله مراتبی در سازمان بیشتر باشد پیچیدگی ساختار نیز بیشتر است. ج) پراکندگی جغرافیایی: هر چه فعالیت ها و پرسنل از نظر جغرافیایی پراکنده تر باشند، پیچیدگی سازمان بیشتر است. د) محیط: هر چه پیچیدگی محیطی بیشتر باشد سازمان ها تمایل به پیچیده تر شدن دارند. (۲) رسمیت رسمیت وقتی زیاد است که رویه های رسمی زیاد باشد و شیوه های انجام کار به طور دقیق مشخص باشد اما وقتی که رویه های رسمی برای انجام کار موجود نباشد گفته می شود که رسمیت در سازمان حداقل است. تمرکز «ون دی ون» و «فری» (van de ven) and ferry) تمرکز را به عنوان کانون های اختیاری تصمیم گیری در داخل سازمان تعریف کرده اند. در واحدهای سازمانی متمرکز بیشتر تصمیمات از طریق سلسله مراتب فرماندهی اتخاذ می گردد، در حالی که در واحدهای غیر متمرکز تصمیم گیری به مدیران صنفی (۳) واگذار می شود و یا تصمیمات با مشارکت زیردستان اتخاذ می گردد. در سازمان هایی که تمرکز خیلی زیاد است، پرسنل سطوح پایین تر تصمیمات کمتری می گیرند و تصمیمات از قوانین و خط مشی های وضع شده تبعیت می کنند. (۴) تحلیل گویه های مربوط به ابعاد ساختار سازمانی برای تحلیل این گویه های از طیف لیکرت یا طیف مجموع نمرات استفاده کرده ایم. در این طیف به دسته های جواب نمره داده می شود و ایستار پاسخگو از طریق جمع نمراتش، که مجموع نمرات جواب هایی است که وی به هر یک از مواد داده است، سنجیده می شود. (۵) در اینجا برای هر ماده ۵ دسته جواب قائل شده ایم. و به این گزینه ها از یک تا پنج نمره داده ایم و مجموع نمرات دو حد نهایی به معنای بالاترین و پایین ترین حد شاخص مورد نظر (مثلاً پیچیدگی) می باشد. تحلیل گویه های مربوط به پیچیدگی در این طیف به گزینه ها نمره داده شد. بالاترین نمره ۵ و پایین ترین نمره ۱ می باشد. بالاترین نمره (۵) یعنی بیشترین مقدار پیچیدگی و پایین ترین نمره (۱) یعنی

شده نمرات ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ جمع ۱. در سازمان هر فردی می تواند خودش تصمیم گیرنده باشد ۱۷ ۲ ۰ ۰ F۰

۳۴ ۵۳۲. کارهایی که افراد انجام می دهند برایشان دلپذیر است ۵۴۳ ۰ ۲ ۱۳ ۲۴ F۱۵. بیشتر افراد مقررات کاری خود را خودشان وضع می کنند ۵۳۴ ۲۵ ۲۰ ۴ ۳ F۱. برای کاری که انجام داده می شود شرح وظایف مدون وجود دارد ۵۳۵ ۱۷ ۲۵ ۵ ۵ F۱. سازمان از عملکردشغلی هر فرد یک پرونده مکتوب نگهداری می کند

۱۲ ۵۳۶ ۱۲ ۲۱ ۷ ۱۲ F۱. چند درصد از کارکنان از وظایف مدون مؤسسه اطاعت می کنند ۲۰ ۵ ۰ ۰ F۰

۵۰۷ ۲۵. چند درصد از قوانین و دستور العمل ها بصورت مدون و مکتوب وجود دارد ۵۰ ۱۴ ۱۶ ۱۵ ۳ F۲ جمع ستون ها ۳۶۶ ۱۲۷ ۱۲۱ ۵۱ ۴۷ F۲۰ جمع نمرات ۲۰ ۹۴ ۱۵۳ ۴۸۴ ۶۳۵ همانطور که در جدول شماره ۲ دیده می شود حاصل جمع فراوانی ها ۳۶۶ می باشد. از ضرب این عدد در نمره ۵ بالاترین حد رسمیت بدست می آید و از ضرب این عدد در نمره ۱ پایین ترین حد رسمیت. مجموع بالاترین نمرات (یعنی بالاترین درجه رسمیت) مساوی است با $5 \times 366 = 1830$. و مجموع پایین ترین نمرات (یعنی پایین ترین درجه رسمیت) مساوی است یا $1 \times 366 = 366$. هرچه مجموع نمرات به بالاترین حد نزدیک تر باشد درجه رسمیت بیشتر و هرچه مجموع نمرات به پایین ترین حد نزدیک تر باشد، درجه رسمیت کمتر است. بنابراین در سنجش مقدار رسمیت به نتایج زیر رسیدیم مجموع نمرات بدست آمده از طیف لیکرت $20 + 94 + 153 + 484 + 635 = 1386$ برای بدست آوردن درصد رسمیت عدد بدست آمده (۱۳۸۶) را تقسیم بر بالاترین عدد ممکن (۱۸۳۰) نمودیم. و حاصل را ضرب در ۱۰۰ کردیم. درصد رسمیت $= \frac{1386}{1830} \times 100 = 75.7\%$ ، اگر ما رسمیت تمام عیار را ۱۰۰ فرض کنیم در خصوص سازمان های تحقیقاتی حوزه $5/75$ یعنی بیش از دو سوم رسمیت تمام عیار می باشد. $1386 \times 366 = 1830$ بالاترین درجه رسمیت وضعیت فعلی پایین ترین درجه رسمیت همانطور که دیدیم رسمیت در این سازمان ها خیلی زیاد (۷۵،۵٪) می باشد. وقتی رسمیت بالاست، شرح شغل ها مشخص، قوانین و مقررات زیاد و دستورالعمل های روشن در خصوص فرایند کار در سازمان وجود دارند. وقتی رسمیت کم است رفتار کارکنان به طور نسبی می تواند برنامه ریزی نشده باشد (۷). همچنین رسمیت وقتی زیاد است که رویه های رسمی زیاد باشد و شیوه های انجام کار به طور دقیق مشخص باشد. (۸) تحلیل گویه های مربوط به تمرکز در سازمان ها برای سنجش مقدار تمرکز در سازمان های تحقیقاتی حوزه شماره های ۴۳ و ۴۷ طرح شده است. در اینجا در گویه اول از پاسخگویان خواسته شده تا با علامت زدن خانه های روبرو مشخص کنند که «رییس سازمان چند درصد افراد را در تعبیر و تفسیر داده های اطلاعاتی مشارکت می دهد»، در این گویه به گزینه «زیر ۱۰ درصد» نمره ۵، و به گزینه «۷۶ تا ۱۰۰٪» نمره ۱ داده شد. در گویه آخر از پاسخگویان خواسته شده تا با علامت زدن خانه های روبرو مشخص کنند که «ریاست مؤسسه به چه میزان در جمع آوری اطلاعات جهت اخذ تصمیم خود مستقیماً اقدام می کند»، در اینجا به گزینه «هیچ وقت» نمره ۱ و به گزینه «تقریباً همه مواقع» نمره ۵ داده شد. جدول ۳ تحلیل گویه های مربوط به تمرکز سازمان ها گویه های ارائه شده نمرات ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ جمع رییس سازمان چند درصد افراد را در تعبیر و تفسیر داده های اطلاعاتی مشارکت می دهد ریاست مؤسسه به چه میزان در جمع آوری اطلاعات جهت اخذ تصمیم خود مستقیماً اقدام می کند جمع ستون ها ۲۲ F۸

۱۰۴ ۱۰ ۳۲ ۳۲ ۶ ۲۵ ۱۹ ۳ F۱ اطلاعات جهت اخذ تصمیم خود مستقیماً اقدام می کند همانطور که در جدول شماره ۳ دیده می شود حاصل جمع فراوانی ها ۱۰۴ می باشد. از ضرب این عدد در نمره ۵ بالاترین حد تمرکز بدست می آید و از ضرب این عدد در نمره ۱ پایین ترین حد تمرکز. مجموع بالاترین نمرات (یعنی بالاترین درجه تمرکز) مساوی است با $5 \times 104 = 520$ مجموع پایین ترین نمرات (یعنی پایین ترین درجه تمرکز) مساوی است با $1 \times 104 = 104$ هرچه مجموع نمرات به بالاترین حد نزدیک تر باشد درجه تمرکز بیشتر و هرچه مجموع نمرات به پایین ترین حد نزدیک تر باشد درجه تمرکز کمتر است. در سنجش مقدار تمرکز به نتایج زیر رسیدیم. مجموع نمرات بدست آمده از طیف لیکرت $326 =$ برای بدست آوردن درصد تمرکز عدد بدست آمده (۳۲۶) را تقسیم بر بالاترین عدد

ممکن (۵۲۰) نمودیم. و حاصل را ضرب در ۱۰۰ کردیم. $۶۲\% = ۱۰۰ \times \frac{۵۲۰}{۳۲۶}$ بنابراین، اگر ما تمرکز تمام عیار را ۱۰۰ فرض کنیم در خصوص سازمان های تحقیقاتی حوزه ۶۲٪ یعنی تمرکز در این سازمان ها بیش از حد وسط می باشد. بسیار متمرکز و وضعیت فعلی بسیار غیرمتمرکز توضیح: تراکم قدرت در یک نقطه دلالت بر تمرکز داشته و عدم تراکم یا تراکم کم نشانه عدم تمرکز است، تمرکز به مسئله میزان پراکندگی اختیارات تصمیم گیری بر می گردد نه تفکیک جغرافیایی سازمان (۹). تمرکز می تواند به عنوان میزانی که افراد، واحدها و یا سطوح سازمانی برای انتخاب راه کارهای تصمیم گیری خود دارای اختیار رسمی بوده و بدین ترتیب کارکنان از حداقل اعمال رای و نظر خود برخوردارند، تشریح شود. جمع بندی پیچیدگی در سازمان های تحقیقاتی متوسط (۳۴، ۴۹٪) می باشد یعنی ارتباطات، هماهنگی اثربخشی و روش های کنترل در حد متوسط می باشد. به عبارت دیگر سازمان های تحقیقاتی حوزه به لحاظ پیچیدگی در وسط راه هستند، البته از آن حالت ساختار ساده (۱۰) اولیه بیرون آمده و به سوی پیچیده تر شدن بیشتر حرکت می کنند. رسمیت در سازمان های تحقیقاتی بالاست (۷۷٪) یعنی شغل ها مشخص، قوانین و مقررات زیاد و دستورالعمل های روشن در خصوص فرایند کار در سازمان های تحقیقاتی حوزه وجود دارند. تمرکز در این سازمان ها بیش از حد وسط (۶۲٪) می باشد. در تعلیل این امر می توان گفت که به احتمال زیاد اولاً اعتماد مدیران به زیردستان چندان بالا نیست، ثانياً مدیران ارشد، افراد را چندان در تعبیر و تفسیر اطلاعات جهت اخذ تصمیم مشارکت نمی دهد. و ثالثاً این امر بیانگر آن است که در ساختار این سازمان ها هنوز بعضی از ویژگی های ساختار سازمان ساده مثل تمرکز بالا موجود می باشد. بدین ترتیب کارکنان از اعمال رای و نظر کمی برخوردارند. بنابراین، نتایج بدست آمده یکدیگر را تأیید می کنند، زیرا رسمیت بسیار بالا و پیچیدگی و تمرکز تقریباً در حد متوسط می باشند. تحلیل نهایی در کل با توجه به نتایج بدست آمده و مشاهدات نویسنده و مصاحبه های انجام شده این سازمان ها را این گونه می توان توصیف نمود. مراکز تحقیقاتی حوزه به سه دسته تقسیم می شوند: مراکز با ساختار ساده: تعداد زیادی از مراکز تحقیقاتی (تقریباً تمامی سازمان های تحقیقاتی مستقل (۹/۴۳)٪) و تعدادی از سازمان های حوزوی (۸/۱۵)٪ جمعاً حدود ۷/۵۹٪ چنین شکلی دارند. نقاط قوت اینها عبارت است از: این مراکز سریعاً شکل گرفته و منعطف بوده و برای حفظ آن هزینه های زیادی لازم نیست. لایه های زاید در آنها وجود ندارد، مسئولیت های افراد مشخص می باشد. اعضاء به راحتی از رسالت سازمان آگاهی حاصل کرده و همچنین می توان به راحتی دید که چگونه فعالیت تک تک افراد در تحقق هدف های سازمان نقش دارد، لذا، میزان ابهام در هدف در حداقل است. ضعف عمده این نوع سازمان ها عبارت است از: این که قدرت در دست یک نفر متمرکز است، از این رو زمینه سوء استفاده از قدرت فراهم است و سازمان حول محور فرد خاص دور زده، توصیف و تشریح می شود. بدون اغراق، یک سکتة قلبی می تواند مرکز تصمیم گیری سازمان و حتی خود سازمان را متلاشی کند. مراکز با ساختار ماشینی (۱۲): تقریباً تمامی مراکز تحقیقاتی دولتی (۵/۱۷)٪ چنین شکلی دارند. در این سازمان ها هر کس وظایف کاری خودش را کاملاً می شناسد، چون هر کس وظیفه خاصی را انجام می دهد، ولی اهداف اصلی سازمان برای آنها مهم نیست بلکه تنهای اجرای دستورات مافوق و دستورالعمل هاست که مهم می باشد، و چه بسا با اجرای خشک قوانین هدف اصلی سازمان زمین بماند. مراکز با ساختار بخشی (۱۳) (شعبه ای): تقریباً بسیاری از مراکز تحقیقاتی نیمه دولتی (۸/۸)٪ و وابسته به نهادهای رهبری (۱۴)٪ چنین شکلی دارند. در این سازمان ها هر بخش تقریباً مستقل بوده و چه بسا با سایر بخش ها به رقابت برخیزند، بنابراین اتفاق می افتد که هدف های واحدها، اهداف کلی سازمان را تحت الشعاع قرار دهد البته نباید از نظر دور داشت که کارکنان هر بخش در قبال بخش خود احساس مسئولیت بیشتری می کنند و رؤسای عالی چون از درگیری با مسائل و جزئیات عملیاتی روزانه آزادند فرصت بیشتری برای توجه به اهداف بلند مدت سازمان دارند.

محمد الیاس قنبری

● مقدمه: ساختارگرایی، آیین فکری مهمی است که در نیمه دوم قرن بیستم در قلمرو فلسفه و علوم انسانی پدید آمد و سرچشمه تأثیرات فراوانی شد. این آیین، از دهه ۱۹۵۰ به طور عمده در فرانسه بسط یافت و تا دو دهه بعد در میان پژوهشگران و دانشگاهیان اروپایی و امریکایی اعتبار بسیار کسب کرد

و در مردم شناسی، فلسفه، زیبایی شناسی، نقد ادبی، روان کاوی و حتی پژوهش های سیاسی بسیار راه گشا بود. ساختارگرایی در مطالعات فرهنگی نیز رویکردی غالب محسوب می شود. آثار رولان بارت با بررسی مقولات فرهنگی به مثابه اجزای یک نظام نشانه ای شاید در این زمینه پیشتاز بوده است. همه ساختارگرایان از این بینش آغاز کرده اند که پدیدارهای اجتماعی و فرهنگی، رویدادهایی واجد معنا هستند و در نتیجه دلالت های آنها باید در مرکز پژوهش، قرار گیرد. از این رو در تحلیل ساختاری بر مجموعه مناسبات میان اجزای ساختار در هر پدیدار تاکید می شود. با شناخت این مناسبات درون ساختاری است که یک پدیدار، معنا می یابد. ساختارگرایی، از نظام نشانه ای زبان آغاز می کند اما فرهنگ نیز می تواند به مثابه دستگامی سرشار از نشانه ها مورد تحلیل ساختاری واقع شود. ساختارگرایی برای تحلیل هر پدیده فرهنگی و اجتماعی پیشنهاد می کند که نخست، تفاوت های درونی و صوری میان اجزای یک پدیده را که موجب ایجاد اشکال متفاوت آن پدیده از نظر معناهای فرهنگی می شود را بررسی کنیم. عناصر فرهنگی به خودی خود از الگوهای ساختاری شکل یافته اند و ظاهری بی معنا دارند و تنها بررسی مناسبات، تفاوت ها و تقابل هاست که به آنها معنا می بخشد. در این مقاله سعی می شود که مفاهیم ساختار و ساختارگرایی با بررسی ریشه آنها در زبان شناسی سوسوری تبیین شوند. گسترش و رشد این رویکرد در سایر مکاتب فکری از جمله مطالعات فرهنگی نشان داده شود و سر انجام با طرح ایرادات تفکر ساختارگرایی نشان داده شود که چطور ساختارگرایی از مرکزیت خارج شده و نظریه های دیگری از جمله نظریه گفتمان فوکو جایگزین آن می شود ●. ساختار چیست؟ درک بینش ساختارگرا پیچیده نیست. اگر به خانه خود نگاه کنیم متوجه اجزایی می شویم که در کنار یکدیگر قرار گرفته اند و این اجزا با در کنار هم قرار گرفتن، کلیتی معنا دار به نام خانه را ساخته اند. ترتیب قرار گرفتن اتاق ها و نحوه چیدمان میز ناهار خوری و مبل و صندلی ها و رنگ پرده ها می تواند در یک خانه صورت های متفاوتی ایجاد کند ولی همواره آن چیزی که ثابت است خود ساخت خانه است که معنا و مفهوم خود را حفظ می کند. اگر به یک وبلاگ نگاه کنید عناصری چون صفحه اصلی، نوشته ها، بخش نظرات و عکس نویسنده را مشاهده می کنید که در کنار هم ساختاری به نام وبلاگ را شکل داده اند این عناصر، در وبلاگ های دیگر ممکن است حذف شوند، زیاد شوند، رنگ دیگری پیدا کنند و چیدمان متفاوتی بگیرند اما باز با همه این پویایی ها، شالوده و اساس ساختاری وبلاگ باقی می ماند. در این صورت بینشی که ما نسبت به خانه خود و یا محیط یک وبلاگ داریم بینشی ساختارگراست. می توان در اینجا رویکرد گشتالتی در روان شناسی را یادآور شد که بر آن است که نمی توان یک کل را به اجزایش تقلیل داد و کل زیستی جداگانه از اجزایش دارد و در واقع خواص کل است که رفتار و موقعیت اجزا را شکل می دهد. با سیری در آن دسته از متون علمی و فلسفی که خود ساختارگرا بوده اند و یا به ساختارگرایی پرداخته اند می توان این تعریف جامع و مانع را از مفهوم ساخت استنباط کرد: "ساخت: شبکه روابط عناصر یک نظام در رابطه متقابل با یکدیگر است که این روابط می تواند طبق قواعد همنشینی و جانشینی صورت های جدید و گوناگونی به خود بگیرد و در عین حال کلیت یک ساخت واحد و ثابت را حفظ کند". ریشه های تفکر ساختی را می توان در آرای متفکران متقدمی چون لایبنیتس و حتی رواقیون یونان رد یابی کرد اما در حقیقت حدود یک قرن پیش با انتشار کتاب دوره زبان شناسی عمومی فردینان دوسوسور در ژنو بود که تفکر ساخت گرا شکلی دقیق و منظم به خود گرفت و بارور شد ●. زبان به مثابه نظامی ساختاری زبان شناسی را غالباً جزئی از علم نشانه شناسی تلقی می کنند زیرا زبان را تنها یکی از انواع نظام های نشانه ای می دانند. اما در واقع زبان، عام ترین نظام است و همه نظام های دیگر از جمله نشانه شناسی جزئی از نظام زبان شناسی محسوب می

شوند. زبان، قبل از همه چیز وجود دارد و ما اصلاً بدون کلمات قادر به اندیشه نیستیم. تا قبل از سوسور، مطالعات زبان شناسی، آواها، ریشه کلمات، دستور زبان و تحولات تاریخی زبان را بررسی می کرد و وجهه ای در زمانی، تاریخی و دینامیک داشت ولی سوسور، مطالعات زبان شناسی را معطوف به بررسی ساختار زبان کرد. یعنی کندوکاو ساختار زبان با وضعیتی که در همین لحظه دارد و بررسی عناصر تشکیل دهنده زبان و روابط میان آنها که منجر به کشف قواعد ثابت و دائمی در، روابط میان این عناصر می شود. البته سوسور مخالف بررسی تاریخی زبان نیست ولی معتقد است که بررسی تاریخی معتبر، به معنی بررسی روندی است که زبان در فاصله دو مقطع بررسی ایستای می کند. در غیر این صورت، بررسی تاریخی، چیز زیادی به ما نمی گوید. بررسی اجزا و روابط عناصر ساختی زبان، ما را به یاد دورکیم می اندازد که اصرار داشت با دنبال کردن تاریخ یک پدیده نمی توانیم سازوکارش را درک کنیم و برای شناخت جامعه، ناگزیر باید اجزا و مناسبات میان آن اجزا را کشف کنیم. اجزای نظام نشانه ای زبان، نشانه ها هستند. به طور مثال، نامی به عنوان درخت در ذهن ما وجود دارد و ما در ذهن خود صوتی را هم می توانیم از آن نام تصور کنیم (derakht) که می تواند از حنجره خارج شود. سوسور این نام را (تصور صوتی) می نامد. این تصور صوتی در ذهن ما دالی است که اشاره می کند به یک مفهوم ذهنی دیگر که همان مفهوم ذهنی درخت است. این مفهوم ذهنی مدلول نامیده می شود. باید توجه کرد که واژه ها مانند برچسب به مفاهیم نچسبیده اند و رابطه آنها یک رابطه اختیاری و قرار دادی است. به بیان دیگر رابطه میان دال و مدلول یک رابطه ضروری و الزامی نیست و مثلاً می توان تصور کرد قرار دادی را که در آن از این به بعد، سگ را درخت صدا بزنیم. برای درک بهتر ضروری نبودن رابطه دال و مدلول می توان به تفاوت دال ها در زبان های مختلف اشاره کرد. در زبان فارسی واژه "درخت" به مفهوم درخت اشاره می کند ولی در زبان عربی، واژه "شجر" دال بر مدلول درخت است. پس رابطه دال و مدلول، رابطه ای اختیاری و غیر ضروری است. البته باید توجه کرد که رابطه دال و مدلول در یک بستر فرهنگی خاص، پس از استعمال، به رابطه ای تثبیت شده تبدیل می شود که نمی توان به سادگی آن را از میان برد. زبان شناسی ساختاری سوسور، جدایی واژه و مفهوم مورد نظر آن واژه را کاملاً نمایان می کند و دو مفهوم دال و مدلول را طرح می کند. دال: صورت، تصویر و یا آوایی است که به مفهوم یا معنایی به نام مدلول اشاره می کند. به طور مثال کلمه "سگ" در شکل ذاتی خود تنها یک کلمه دو حرفی است که با خواندن آواهای آن، صدایی از حنجره خارج می شود. این عنصر، بدون مدلول بی معناست و مدلول آن همان مفهومی است که از یک موجود پشمالوی واق واق در ذهن ما ایجاد می شود. مفهوم این موجود پشمالو و پر جنب و جوش را نیز بدون صدا نمی توان بیان کرد و مفهوم ذهنی سگ نیز تنها به وسیله همان واژه (و صدایی که آن واژه تولید می کند)، تبدیل به نشانه ای معنادار برای بیان و کاربرد در نظام زبان می شود دال و مدلول در کنار هم معنادار می شوند. باید دقت کرد که دال (تصویر، صورت) و مدلول (معنا، مفهوم) هر دو مقولاتی ذهنی هستند و به نظام زبان تعلق دارند و نشانه، رابطه دال و مدلول در ذهن است. در عالم واقع، درخت تنها یک شی عمودی با تنه قهوه ای رنگ با برگ های انبوه سبزرنگ است که انواع و اقسام مختلفی نیز دارد: (درخت سیب، درخت کاج، درخت چنار) اما این اشیا عمودی سبز و قهوه ای درعالم خارج گرچه شکل ها و انواع مختلفی نیز دارند ولی همگی در مفهومی به نام "درخت" مشترک اند. این مفهوم، مدلولی است که واژه درخت دال آن است. واژه درخت بر مفهوم درخت دلالت می کند و مفهوم درخت هم از درخت های عالم واقع خبر می دهد. در واقع می توان گفت که مدلول، واسطه میان دال و اشیا خارجی است. البته بسیاری از مفاهیم هستند که ما به ازایی در عالم واقع ندارند. این مفاهیم، مفاهیمی انتزاعی و کاملاً ذهنی هستند. به طور مثال، واژه (freedom)، دالی است که مدلول آن مفهوم آزادی است اما مفهوم آزادی مانند مفهوم درخت معادلی مادی و قابل مشاهده در عالم واقع ندارد. در ضمن جا دارد که این نکته نیز ذکر شود که نوع خاصی از رابطه نشانه ای نیز وجود دارد که در آن دال و مدلول پیوندی ضروری می یابند. ترازو، نماد مفهوم عدالت است و رابطه نمادین میان دال "ترازو" و مدلول "عدالت" رابطه ای ناگسستنی می نماید. روابط نشانه ها، انواع دیگری نیز دارد چون: رابطه

علی و رابطه شباهت (تداعی). فرایند زبان، از رابطه میان واحد‌های زبانی ساخت می‌یابد. عناصر، در محور افقی در کنار یکدیگر، همنشین می‌شوند و کلمات و جملات معنی‌دار تولید می‌کنند. به عنوان مثال: سه حرف (گک) (ج) و (ن) در ترکیب‌های مختلفی با هم همنشین می‌شوند که دو ترکیب آن، یعنی “گنج” و “جنگ” معنی‌دار است. (آمد) و (م) در محور افقی همنشین هم می‌شوند و جمله معنی‌دار “آمدم” را تولید می‌کند اما در همین جمله “آمدم” (ی) می‌تواند در محور عمودی، جانشین (م) شود و ترکیب جدید “آمدی” را تولید کند. در فرایند زبانی، کلمات متفاوت جانشین هم می‌شوند. اینجاست که سوسور، جمله مهم خود را بیان می‌کند که: “در زبان، تنها چیزی که وجود دارد، تفاوت است”. این جمله بدین معنی است که تولید معنا در قالب گفتار و نوشتار، چیزی نیست جز، تغییر و جابجایی مداوم حروف و کلمات مختلف در بستر ثابت ساختارهای زبانی. ● گسترش رویکرد ساختارگرایانه به نظر می‌رسد، این جمله سوسور در کتاب زبان‌شناسی عمومی، که “در زبان، تنها تفاوت وجود دارد”، همان نقطه اتکایی را ایجاد کرد که ارشمیدس به دنبالش بود تا دنیا را بر آن بنا کند و نفوذ و مقاومت زیاد ساختارگرایی، ریشه در قوت و استحکام این نقطه محوری نظریه زبان‌شناسی ساختاری سوسور دارد. با بررسی میزان نفوذ ساختارگرایی می‌توان، تصویری کلی‌تر و کل‌نگر تر از این رهیافت به دست آورد. تفکر ساخت‌گرایانه به زبان‌شناسی و نشانه‌شناسی محدود نماند. این رویکرد در دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ قوت گرفت و به همه جا سرایت کرد. فلسفه، جامعه‌شناسی، مردم‌شناسی، نقد ادبی، مطالعات فرهنگی، روانکاوی، فلسفه علم و تاریخ و سایر رشته‌ها هر کدام به نحوی از ساختارگرایی تاثیر پذیرفتند و درون خود نظریه‌هایی مبتنی بر دیدگاه ساختارگرا را پرورش دادند و همچنین این رشته‌های علمی نیز متقابلاً بر ساختارگرایی تاثیراتی گذاشتند و با برقراری روابط بینامتنی، این تحولات را به یکدیگر اشاعه دادند. لاکان در حوزه روانکاوی فرویدی ساختارگرایی را بسط می‌دهد. لوی اشتراوس با همین دیدگاه، در انسان‌شناسی دست به کشف ساختار ناپیدای نظام‌های خویشاوندی در جوامع قبیله‌ای می‌زند. رولان بارت در نشانه‌شناسی و اسطوره‌شناسی با همین رویکرد، دست به تحلیل می‌زند. به طور مثال بارت تصاویری را تحلیل می‌کند که معتقد است به شکلی موزیانه و به قصد اسطوره‌سازی سعی در القای مفاهیم ایدئولوژیک طبقات حاکم را دارند. بارت با فرارفتن از سطح ظاهر به عمق ساختار سعی در برداشتن نقاب از ساختار اسطوره‌های مصنوعی می‌کند به واقع بارت روابط ساختاری را اموری طبیعی و مسلم تلقی نمی‌کرد و بر آن بود که انگیزش در ساخت آنها دخالت می‌کند و شاید به خاطر همین ایده بود که در آثار متأخرش به پساساختارگرایی نزدیک می‌شود. اسطوره‌شناسی‌های بارت را می‌توان یکی از ریشه‌های مطالعات فرهنگی دانست. چرا که وی با بررسی نشانه‌شناسانه زندگی روزمره و پدیده‌های به ظاهر پیش پا افتاده فرهنگی معنادار بودن و امکان تفسیر و تحلیل در حوزه فرهنگ را نمایان کرد. با رویکرد ساختارگرایانه می‌توان همه چیز را تحلیل کرد. رولان بارت حتی از ساختار غذاها و نحوه غذا خوردن‌ها سخن می‌گوید. می‌توان با همین نگاه نشان داد که غذاهای ایرانی ساختی مبتنی بر برنج و خورش دارند و با تغییر خورشت هاست که غذای متفاوتی ایجاد می‌شود ولی ساختار غذای ایرانی به قوت خود باقی می‌ماند. می‌توان با بررسی فیلم‌های هندی، دریافت که ساختار کلی این فیلم‌ها بر سه عنصر زن، قهرمان و ضد قهرمان شکل می‌گیرد و این همه فیلم‌های مختلف همگی ساختاری یکسان دارند. ساختارگرایی هم به مثابه یک دیدگاه کل‌نگرانه و هم به مثابه یک روش، چند دهه یکه تاز دنیای اندیشه بود و در همه جا سلطه خود را پهن کرده بود. به طور مثال در علوم اجتماعی کارکردگرایی نیز ملقب به کارکردگرایی ساختاری شد و جالب‌تر اینکه تضاد گرایان و تحول خواهان مارکسیست نیز که درست در نقطه مقابل اندیشه محافظه کارانه کارکردگرایی و ساختارگرایی قرار دارند، مارکسیسم ساختارگرا را تاسیس نمودند. دو مفهوم ساختار (که نقش تعیین‌کننده دارد) و اجزای متغیر، به نوعی تداعی‌کننده مفهوم زیر بنا و روبنای مارکس است. با این تفاوت که مارکس به دنبال بر هم زدن سلطه زیر بناست ولی ساختارگرایی بر آن است که بدون ساختار، همه چیز از بین خواهد رفت و اصل و بنیان همه چیز مبتنی بر ساخت آن است نه بر اجزایی که طبق قواعد ساخت، تغییر می‌کنند. ● ایرادات تفکر

ساختارگرا اگر با زیربنای اندیشه ساختارگرایی آشنا باشیم (و متوجه باشیم که ساختارگرایی رویکردی محافظه کار و روشی غیر تاریخی دارد) حتماً باید برای مان این سوال ایجاد شود که چگونه افرادی چون آلتوسر امکان پیوند ساختارگرایی و مارکسیسم را فراهم آوردند؟ به بیان یان کرایب: اگر قائل به ساختارگرایی باشیم و آنگونه که ساختارگرایی (سوسوری) می گوید اجزای روبنایی را متعین از ساختارها تلقی کنیم، چگونه می توانیم مدعی تغییر ساختارها باشیم؟ آلتوسر تاثیر پذیری از ساختارگرایی فرانسوی را انکار می کند و همچنین خود را مفسر و اصلاح گر نظریات مارکس نمی داند و معتقد است که بدون اینکه بر مارکسیسم ناب چیزی بیفزاید و یا چیزی از آن بکاهد فقط، آن را بازخوانی کرده است و نظریات او چیزی نیست جز همان نظریات واقعی خود مارکس ولی به نظر می رسد تلاش او نیز نتوانست مشکلات نظریه مارکسیستی را حل کند و مارکسیسم را از بحران نظری خارج کند. البته به نظر من، یان کرایب شناخت کافی از آرای سوسور نداشته است زیرا (در کتاب نظریه های اجتماعی مدرن) بی جهت، ساختارگرایی را متهم به عدم توانایی در بررسی تغییرات می کند در حالی که نظر سوسور را در مورد بررسی در زمانی (تاریخی) ساختار زبانی مشاهده کردیم. همچنین یان کرایب در معرفی دال و مدلول سوسوری، عنصر مادی و خارجی را به عنوان مدلول مطرح می کند در حالی که این تعریف از مدلول به هیچ وجه با نظریات سوسور تطابق ندارد. رویکرد ساختارگرایانه با تاکید بیش از حدی که بر ساختارها و عمق نظام می کند ممکن است از ظاهر و اتفاقات مهمی که در سطح روبنایی نظام می افتد غفلت کند و منجر به نوعی تقلیل گرایی و ساده انگاری و توهم درک کامل حقیقت (از ابتدا تا انتهای تاریخ) شود. تقلیل گرایی و توهمی که شاید مارکس با تمرکز بیش از حد بر زیربنا و غفلت از اتفاقاتی که در روبنای ایدئولوژیک جامعه رخ می دهد دچارش شده بود. همچنین ساختارگرایی در شکل افراطی خود منجر به مرگ سوژه می شود و انسان را چونان عروسک خیمه شب بازی تسلیم اراده ساختارهای بنیادی افکار تلقی می کند. این ایرادات و مشکلات و تعارضاتی که بعدها در اثر ترکیب ساختارگرایی با سایر اندیشه ها نمایان شد منجر به ظهور پسا ساختارگرایی و به حاشیه رفتن ساختارگرایی شد. اما تاثیر ساختارگرایی به قدری ریشه دار بود که هنوز می توان بقایای آن را در همه جا حس کرد و اگرچه شاید در حوزه نظریه نقش دیدگاه ساختارگرایانه، شاید امروز کمرنگ تر شده باشد ولی در حوزه روش هنوز تحلیل مبتنی بر ساخت راهگشا است. ● ساختارگرایی به مثابه روش ساختارگرایی به مثابه یک روش، به ما یک امکان می دهد. اینکه واقعیت های نامحدود اطراف خود را طبقه بندی کنیم و به طور مثال هزاران فیلم سینمایی متفاوت را در قالب یک ژانر هنری به نام سینمای وسترن بگنجانیم. در روان شناسی گشتالتی هم بر این معنا تاکید می شود که ادراک انسانی نمی تواند به اجزای متکثر و مجزا تعلق گیرد بلکه ذهن برای ادراک و اجتناب از آشفتگی همواره در حال دسته بندی مقولات و طبقه بندی آنهاست. ● آیا ساختارگرایی یک پارادایم است؟ دیدگاه ساختارگرایانه به قدری عام و فرا نگر است که نمی توان از آن به سادگی مرکزیت زدایی کرد. همین عام بودن و فرانگر بودن ساختارگرایی است که آن را از حد و اندازه یک نظریه خارج می کند و می تواند آن را به مثابه یک پارادایم مطرح کند. پارادایمی که دیدگاهی کلی برای چارچوب بخشیدن به نظریات علمی فراهم می کند و مفروضات و مفاهیم خاص خود را دارد و به مانند سایر پارادایم ها در درون خود نظریه های گوناگونی را از رشته های مختلف علمی تاسیس می کند. پارادایم ها به گفته کوهن با روابطی که میان اجزای آنها وجود دارد کلیت همبسته ای را شکل می دهند درست مانند آنچه سوسور آن را خود ارجاعی نظام زبان می خواند. ساختارگرایی جدا از اینکه خود می تواند به مثابه رویکرد پارادایمی مطرح باشد آنجا که از ساخت سخن می گوید ساخت را نیز به عنوان مقوله ای تعریف می کند که خصلتی پارادایمی دارد. یعنی با پارادایم ساختارگرایی به دنبال کشف ساخت هایی است که خود خصلتی پارادایم گونه دارد و من فکر می کنم اینجا به تناقضی بر می خوریم که ساختارگرایی از حل آن عاجز است. آیا با بررسی نظام های متفاوت و با روشی استقرائی کشف کرده ایم که در عمق هر نظامی یک ساختار نسبتاً ثابت وجود دارد و یا اینکه از همان اول عینک ساختارگرایی به چشم زده ایم و همه چیز را ساختمند دیده ایم؟ شاید تصور کنیم که همین تناقضات است که ساختارگرایی را طبق

فرایندی که کوهن انقلاب‌های علمی می‌نامید از مرکزیت خارج می‌کند و پارادایم غالب را از ساختارگرایی به ساختارشکنی و هرج و مرج پست مدرنیسم منتقل می‌کند. اما نکته جالب اینجاست که نام کتاب کوهن "ساختار انقلاب‌های علمی" است بدین معنی که جابجایی پارادایم‌ها نیز خود فرایندی ساختارمند است در نتیجه اگر قائل به نظریه پارادایمی کوهن در دگرگونی نظام‌های معرفتی انسان باشیم و اگر ساختارگرایی را یکی از این نظام‌های معرفتی (که بسیار غالب و پر نفوذ نیز بوده است) بدانیم ساختار انقلاب‌های علمی او در مورد ساختارگرایی نقض غرض خواهد بود زیرا نمی‌توان با نظریه کوهن (که خود رویکردی ساختارگراست) از ساختارگرایی مرکزیت زدایی نمود. درست همان طور که با رویکردی پوزیتیویستی (مبتنی بر مشاهده و استقرا و تعمیم) نمی‌توان با پوزیتیویسم مبارزه کرد. توماس کوهن گرچه خود را دشمن رویکرد پوزیتیویستی به علوم می‌داند و سعی در ابطال آن دارد ولی خودش با مشاهده و استقرا و تعمیم پی به وجود ساختارهای مشابهی در انقلاب‌های علمی می‌برد. به سخن دیگر می‌توان گفت که هر پارادایمی که قصد جایگزین کردن طرح جدیدی به جای ساختارگرایی را داشته باشد نباید خود واجد ساختار باشد. از این رو نمی‌توان ساختارگرایی را به عنوان یک پارادایم درک کرد بلکه ساختارگرایی چیزی فراتر از یک پارادایم است و به همین دلیل است که رگه‌هایی از تفکر ساختی در سراسر تاریخ اندیشه قابل ردگیری است. ساختارگرایی همواره بدون رقیب در طول تاریخ حضور داشته است در حالی که پارادایم‌ها همواره پارادایم رقیبی دیگر بوده‌اند. اما اگر تفکر ساختاری یک پارادایم نیست پس چیست؟ ساختارشکنی، پسا ساختارگرایی و ظهور مفهوم گفتمان‌فوکو مطمئناً به محدودیت‌های ساختارگرایی افراطی که ساختارها را وجودی ثابت و طبیعی تلقی می‌کند واقف است. ساختارها ثابت نیستند و در طول زمان تغییر می‌کنند و اصولاً هیچگونه ضرورت و اجباری در صورت و محتوای ساختار وجود ندارد و به قول دریدا همواره ساختارها به خود خیانت می‌کنند و خود را در هم می‌شکنند و ساختارشکنی دریدایی درست مانند اسطوره زدایی بارتی می‌تواند پوچی و تصنعی بودن ساختارها را رسوا کند. همین طور فوکو درک می‌کند که نمی‌توان از تفکر ساختاری به عنوان مفهوم کوهنی پارادایم دفاع کرد. اینجاست که فوکو با هوشمندی تمام و بر خلاف کوهن (که قائل به تکامل خطی تاریخ اندیشه‌هاست) مفهوم گسست را مطرح می‌کند و تغییرات تاریخ را به دست حوادث و احتمالات می‌سپارد زیرا تنها مقوله‌ای که ساخت پذیر نیست همین حوادث و احتمالات است. دقت کنید که فرایند ساختارشکنی (و شکل‌گیری ساختار جدید) نمی‌تواند خود مقوله‌ای ساختاری باشد زیرا نمی‌توانیم در آن واحد هم ساختارگرا باشیم و هم ساختار شکن. در نتیجه ریشه مفهوم گفتمان، و نظریه گفتمان فوکویی (و بعدها نظریه گفتمان لاکلاو و موفه) را نیز باید در ساختارگرایی جستجو کرد. با این تفاوت که گفتمان‌ها انعطاف و سیالیت بیشتری دارند. نظریه گفتمان بر آن است که پدیده‌ها تنها از غالب گفتمان است که معنا می‌یابند. گفتمان‌ها نظام‌های نشانه‌ای هستند که با ایجاد سلطه هژمونیک، همان کارکردی را ایفا می‌کنند که اسطوره‌ها در زمان قدیم انجام می‌دادند یعنی گفتمان‌ها و اسطوره‌ها هر دو وسیله‌ای برای هویت‌یابی و سازماندهی جامعه هستند. گفتمان‌ها همان چیزی هستند که بارت آنها را اسطوره‌های معاصر می‌داند اسطوره‌هایی که باید آنها را زدود. فوکو هم از محدودیت‌های ساختارگرایی افراطی فرار می‌کند و هم بدون اینکه دوباره در دام ساختارگرایی بیفتد تبیین جامع‌تری از مفاهیم ساختارگرایی و ساختارشکنی و حرکت تاریخ از خلال این دو مفهوم ارائه می‌کند. به زعم فوکو هیچ معرفت معتبر و حقیقت نابی وجود ندارد و تنها حوادثی پراکنده منجر به شکل‌گیری یک نظام حقیقت جدید و آغاز یک دوره تاریخی می‌شود که باید با دیرینه‌شناسی آنها را جستجو کرد. دوران رنسانس و کلاسیک و مدرن هر کدام نظام حقیقت خود را شکل می‌دهند و به همین ترتیب پیدایش متفکران پست مدرنی چون فوکو را نیز باید معلول قضا و قدر دانست. گرچه فوکو با بیان تصادفی بودن تاریخ و برساخته شدن حقیقت در هر دوره تاریخی به نوعی نسبی‌گرایی و شکاکیت پسا مدرن می‌رسد ولی هنگامی که به تبارشناسی و بررسی روابط میان نهادها و گفتمان‌ها می‌پردازد قائل به نوعی نظم و ساختار در تولید گفتمان‌ها می‌شود که او را از پسا ساختارگرا بودن مبرا می‌دارد. گذر کردن فوکو از ساختارگرایی لزوماً به معنی

ورود به پسا ساختارگرایی نیست. و در صورتی می توان نسبت فوکو با پسا ساختارگرایی را درک کرد که تعریف روشنی از پسا ساختارگرایی ارائه شود. به نظر می رسد فوکو این مفاهیم را دور می زند و فراتر می رود و بازی را از اصل عوض می کند و طرح دیگری در می اندازد. <http://social me.blogfa.com>/نویسنده: محمد الیاس قنبریمناج: ۱ از مدرنیسم تا پست مدرنیسم - لارنس کهون ۲ نظریه اجتماعی مدرن (از پارسونز تا هابرماس) - یان کرایب ۳ میشل فوکو فراسوی ساختارگرایی و هرمنوتیک - دریفوس و رایینو ۴ ساختار و هرمنوتیک - بابک احمدی ۵ از زبان شناسی به ادبیات - کوروش صفوی ۶ سایت دکتر ناصر فکوهی ۷ زمینه روان شناسی هیلگارد - جلد اول ۸ چیستی علم - آلن چالمرز <http://www.elyas220.blogfa.com/post 25.aspx>

کارکرد برنامه های ضد اجتماعی تعدیل ساختاری

پژوهش: ب. کیوان

برای برخی برنامه های تعدیل ساختاری، یک عمل جراحی بدون شک دشوار، اما ضروری برای بازسازی اقتصادی است. برای برخی دیگر که به نتیجه های بی درنگ اجتماعی مانند طرد و از بین رفتن فیزیکی پیش رس میلیون ها فرد در جنوب توجه دارند چنین تدبیرها بطور قاطع، به عنوان هدف هایی که نمی توانند

وسيله ها را توجیه کنند، محکوم است. در گروه نخست، زبان گاه تکیه های مسیحایی برای بیان ایمان به بازار پیدا می کند ... در گروه دوم، مسئله عبارت از باورهای ایمانی به عامل هایی است که این سیاست ها را اجرا می کنند و اغلب روش تحلیلی را جایگزین می کنند. آلترناتیوهای جنوب وفادار به متدولوژی خود نخست مایل است رویدادها را بررسی کند و سپس بی آنکه بخواهد راه حل های کاملاً انجام یافته را پیشنهاد کند به بررسی چشم اندازهای بدیل ها پردازد. این امر نیازمند تحلیلی است که واقعیت را به چیزهای خرده ریز تقسیم نکند، بلکه برنامه تعدیل ساختاری را به عنوان مکانیسم های نه فقط طبیعت اقتصادی، بلکه همچنین اجتماعی، سیاسی و فرهنگی مورد بحث قرار دهد. اما نگاه متکی بر امر واقعی گروه های فرودست است که واقعیت به عنوان یک امر از پیش لازم فرهنگی امکان می دهد چشم اندازهایی را داخل کنیم که اغلب در استدلال فن سالاران حضور ندارد. ۱- برنامه های تعدیل ساختاری هدف برنامه های تعدیل ساختاری را آنگونه که توسط سازمان های مالی بین المللی تعریف شده عبارت از برقراری تعادل ماکرواقتصادی درونی و بیرونی است که امکان می دهد رشد اقتصادی سالم احیاء گردد و بنابراین پایه محکم برای توسعه کشورهای پیرامونی (جنوب) فراهم آید. به عقیده ستایشگران این نوع سیاست، در این قلمروها معجزه وجود ندارد: تنها یک تولید بسیار کارا می تواند داروها و محرک های این روند را که تولیدکنندگان خصوصی فردی یا هم پیوند هستند، فراهم آورد. وسیله های کسب کارایی بسیار وسیع برای کارکرد مکانیسم های بازار در چنین چشم اندازی به طور اساسی از این قرارند: نخست در زمینه ساختاری خصوصی کردن فعالیت اقتصادی و حداکثر نظم زدایی مبادله ها که بدین ترتیب به قانون عرضه و تقاضا امکان می دهد به طور واقعی تر عمل کند. از حیث منطقی باید دولت را در این قلمرو از زیر بار تعهد بیرون آورد و سیاست هایی را اصلاح کرد که در پی استقلال در آفریقا و آسیا و در زمان نظام های پوپولیستی در آمریکای لاتین (عصر باندونگ به عقیده سمیرامین) برتری داشتند. در واقع، ناکامی این سیاست ها از حمایت و تنظیم نامعقول ایجاد شده بود و به اختصاص دادن نابهنجار منافع و دیوان سالاری مفرط دولت انجامیده بود. بخش خصوصی ملزم گردید سهم فزاینده ای در مدیریت هزینه های بازتولید فیزیکی و اجتماعی جامعه (امنیت اجتماعی، بهداشت، آموزش) داشته باشد و بدین ترتیب در این قلمروها با امکان کسب سود، ارزش های بهترین کارکرد و کارایی را وارد می کند. به این امر در عرصه مبادله های خارجی، گشایش بازارها و برتری دادن به صادرات افزوده می شود. برای خروج از بن بست قبلاً- بوجود آمده از قرضه دار بودن، پرداخت خدمات وام و

دست کم بخش اصلی این وام (مذاکره احتمالی دوباره) ضروری است تا اعتبار بین المللی کشورهای جنوب دوباره برقرار گردد و برای آن ها امکان اعتبار عمومی یا خصوصی را فراهم آورد. پس منطق، منطق بازار است که تنظیم کننده اصلی فعالیت اقتصادی است. دولت نقش فرعی را در چارچوب حقوقی برای کارکرد مناسب اقتصاد، سازماندهی خدمات جمعی و توزیع دوباره همبسته در برابر خطرهای استثنایی بازی می کند. ضرورت سیاست جدید برای برقراری شرایط اقتصادی روند توسعه از آن جا است و بنا بر دو روش، یکی برنامه تثبیت که به صندوق بین المللی پول سپرده شده و دیگری برنامه های تعدیل ساختاری که بر عهده بانک جهانی است، تعریف می شود. به عقیده برنارد پتی، رئیس بخش «برنامه ریزی» در کمیسیون اتحادیه اروپا، تثبیت، احیای قابلیت کشورهای مربوط را در پی گرفتن خدمات وام در نظر دارد و از فزونی تقاضا نسبت به عرضه به خطر افتاده است. به عقیده این نویسنده این سیاست انقباض تقاضا، ابزارهای سیاست پولی (نرخ تبدیل، اعتبار) و بودجه ای (کاهش هزینه های عمومی، افزایش درآمدهای مالیاتی) را برتر می داند. در این مرحله تثبیت به راستی نمی توان از تعدیل ساختاری سخن گفت. طبیعت بسیار کلی هدف های دنبال شده، انعطاف ناپذیری نسبی آن ها، کوتاهی مهلت های داده شده برای وصول آن ها (یک تا دو سال) در واقع به گام نهادن در یک عمل واقعی در خود ساختارهای اقتصاد مجال نمی دهد» (ب. پتی، ۱۹۹۳، ۸۲۹-۸۳۰). تثبیت که اغلب موجب کاهش رشد می شود، می بایست تدبیرهای دیگر، یعنی آن چه را که از آغاز دهه ۱۹۸۰ به عمل درآمد در پیش گیرد. به عقیده برنارد پتی، همیشه هدف آن ها که برای مدت طولانی تر (پنج ساله) درک شده عبارت از مطابقت دادن عامل های ساختاری اقتصاد با قابلیت های واقعی این اقتصاد و به این دلیل برقراری شرایط لازم برای از سرگیری رشد است. بنابراین، اصلاح های مؤسسه ها در چارچوب «برنامه تعدیل ساختاری» کوشش در راستای فرارفت از مدیریت تقاضا، ضمن کمک به بازگشت به سمت تعادل برپایه انگیزش عرضه است ... سیاست بسیار لیبرالی که کمک به کارکرد نیروهای بازار را طبق مدل های مورد استفاده «صندوق بین المللی پول» و «بانک بین المللی توسعه و ترمیم» در نظر دارد، در نهایت، یاری رساندن بهتر به امر بازگشت رشد است. از آن هنگام هدف عبارت از لیبرالیزه کردن اقتصاد، گشایش در خارج و تأمین نظم زدایی است [ب. پتی ۱۹۹۳، ۸۳۱-۸۳۰] کشورهاییی که وارد شدن در منطق گشایش بازار جهانی و آزادسازی چندجانبه را می پذیرند، خواهند توانست از برنامه های چندجانبه لیبرالی، البته با بررسی کلی سازمان های مالی بین المللی که دارای های شان در دهه ۱۹۹۰ بالغ بر ۱۲-۱۳ میلیارد دلار بود، بهره مند شوند. ۲- نتیجه های برنامه های تعدیل ساختاری در جنوب ادبیات مربوط به نتیجه های این سیاست ها در جنوب چشمگیر است. در این جا فقط به چند نتیجه منطقی اشاره می شود. بدون شک نمی توان همه وضعیت های فاجعه بار کشورهای جنوب را به «برنامه تعدیل ساختاری» نسبت داد. علت ها متعددند و اغلب تاریخ طولانی دارند. با این همه تا اندازه ای توجه به واکنش بانک جهانی که از نیمه دوم دهه ۱۹۸۰ شروع به ارتقاء دادن برنامه های مبارزه با فقر کرد، این آگاهی از واقعیت را بدست می دهد که برنامه تعدیل ساختاری اگر چه برخی تعادل ها (مثل کنترل تورم) را برقرار کرد، اما نتیجه های نابهنجاری بار آورد. با وجود این، باید یادآور شد که برای آفریقا حتی کارکردهای ماکرواقتصادی نتیجه های امیدبخشی نداشته است. البته، بازاندیشی بسیار عمیق در این زمینه از دیرباز آغاز شده است. بینش محض اقتصادی وعده دهندگان تدبیرهای تعدیل که اکنون در برخی از ثمره های اش زیر سؤال قرار گرفته، ناشی از نقص استدلالی است که اندیشه لیبرالی در پایه های اش از آغاز تاریخ خود در روبرافتن از تحلیل بازار در رابطه با رابطه های اجتماعی بکار می برد. در واقع، مسئله در این صورت عبارت از رابطه ها بین «چیزها» نیست، بلکه بین «بازیگران اجتماعی» است که به شکل های گوناگون در عرصه اقتصادی حضور دارند. افسانه بازار که به عنوان مکانیسم تنظیم کننده خود کار فعالیت های اقتصادی با تغییر مکان احتمالی موقتی عمل می کند، به شدت رواج یافته است و با وجود رویدادهای تاریخ موفق شده است دوباره خود را تحمیل کند و نیروی حیاتی تازه در ویرانه های فروپاشی نظام های سوسیالیستی شرق اروپا پیدا کند. با جهانی شدن اقتصاد بازار، رابطه های اجتماعی نیز جهانی شده و در برخی منطقه های جهان «امتیازهای نسبی» به شکل دستمزدهای

پایین، تأمین اجتماعی بسیار ناقص، خواست های ناچیز زیست بومی به سرمایه اعطا می کند و باعث غیرمنطقه ای شدن فعالیت های تولید و خدمات و فشارهای اجتماعی چشمگیر به گروه های آسیب پذیرتر، بویژه جایی که زحمتکشان فاقد شکل های صنفی هستند، می گردد. از این رو، می بینیم که مثلاً در نیکاراگوئه، سرمایه های تایوان در صنعت های پارچه بافی واقع در منطقه های آزاد سرمایه گذاری می کنند و از نیروی کار بویژه زنان با مزد متوسط ۱۵ سنت در ساعت استفاده می کنند. آن ها سیاست ضد سندیکایی را تحمیل می کنند و زنان حامله را از کار اخراج می کنند. در کشوری که بیش از ۵۵٪ نیروهای فعال فاقد شغل اند و این بیکاری در بخش بزرگی ثمره سیاست تعدیل ساختاری است، تناسب نیرو آشکارا بین کسانی که می توانند نیروی کار را با تحمیل شرایط شان خریداری کنند و کسانی که برای بقای خود و خانواده شان تن به این شرایط می دهند، نابرابر است. در مورد خصلت تنظیم کننده دولت باید گفت در مقیاس کسانی که آن را کنترل می کنند، مایل اند آن را اعمال کنند (اما وضعیت در بسیاری از کشورهای آفریقایی، آسیایی و آمریکای لاتین چنین نیست، زیرا دولت هایی که بر سر کارند در این نوع فعالیت ها شریک دزد و رفیق غافلند). البته دولت های پیرامونی نخست بنا بر رابطه بین المللی و بعد بنا بر پی آمدهای «برنامه های تعدیل ساختاری» که آن ها را از ابزارهای دخالت احتمالی شان محروم می کند، دو برابر ناتوان شده است. وضعیت های طرد و فقر که نتیجه سیاست های نولیبرالی است، چیزی نیست که امری ناگزیر باشد و بابت آن باید به طور موقت دشواری ها را تحمل کرد. این عارضه های دردناک نتیجه منطقی رابطه اجتماعی هستند که بازار وحشی در ساخت و ساز آن دخالت دارد. باید برای طرح ریزی بدیل ها به تشخیص ریشه های این عارضه ها راه یافت. تا زمانی که این واقعیت شناخته نشود، هر بحث و گفتگو سترون باقی می ماند. بانک جهانی در گزارش ۱۳ مارس ۱۹۹۴ کوشید به بسیاری ایرادهای عنوان شده در برابر سیاست هایش پاسخ دهد. بانک در این گزارش تأیید کرد که کشورهایی که تدبیرهای بسیار جدی را پذیرفتند از نرخ های رشد بسیار بالا سود بردند، اما زمان هنوز مجال نداده است که در بسیاری موارد از فقر جلوگیری به عمل آید. با این همه گزارش در مورد آمریکای لاتین تصدیق می کند که علی رغم بالا رفتن زیاد شاخص های ماکرو اقتصادی، مردم فقیر قاره از ۲۲ میلیون نفر به ۳۲ میلیون نفر طی دهه پایانی قرن بیستم افزایش یافت. در سپتامبر ۱۹۹۳، صندوق بین المللی پول ترازنامه ای به طور کلی مثبت از اصلاح های مؤسسه ها در ۲۹ کشور مختلف ارائه داد. از آن این نتیجه بدست آمد که باز باید برنامه های جاری را تقویت کرد. البته، هیچکس ضرورت تدبیرهای تثبیت و فایده کمک به مبادله های جهانی را نفی نمی کند. اما واقعیت اندیشیدن به آن ها در ارتباط با سازوکارهای اقتصادی بطور قطع به نتیجه های اجتماعی بسیار جدی می انجامد. این امر ثمره منطقی است که به طور ضمنی به این اندیشه اعتبار می دهد که قربانی کردن یک نسل از موجودهای بشری شرط لازم و توجیه پذیر پیشرفت اقتصادی است! چند نمونه این وضعیت را به روشنی تصویر می کند. در ژانویه ۱۹۹۴ کاهش ۵۰٪ ارزش فرانک (گروه مالی آفریقا) در برابر فرانک فرانسه توسط میشل کامدوسو، مدیر کل صندوق بین المللی پول «تدبیر جسورانه، برای آسان کردن بیشتر برقراری دوباره رقابت، از سرگیری رشد اقتصادی و راه حل شکل های موازنه پرداخت ها» توصیف شد. تدبیرهای همراهی بسیار وعده داده شده اند. اما به عقیده برخی از منتقدان حتی اگر آن ها به واقعیت تبدیل شوند، نمی توانند تأثیرهای ویرانگر آن ها به ویژه تنزل پولی را روی مردمان شهرها جبران کنند [گرزا، ۱۹۹۴]. نخستین جنب و جوش های اجتماعی اکنون با ترازنامه قربانیان شان احساس می شوند. ویژگی رابطه اجتماعی میان اقتصادهای این منطقه و اقتصادهای شمال بسیار جدی است. این رابطه که در چارچوب نابرابری بین شریکان، نتیجه منطقی بازار جهانی شده قرار دارد، به طور کلی ناشناخته است. در واقع علت های اصلی بحران آفریقا و کشورهای مشابه در دیگر منطقه های جهان سقوط قیمت های پایه و محدودیت کمک خارجی است. تنزل صادرات در سال ۱۹۹۲ نزدیک به ۱۴٪ بود. وام دولتی فراتر از ۱۰۰٪ تولید ناخالص داخلی اکثریت این کشورها بود و خدمات این وام ها میانگین ۵۰٪ درآمدهای صادرات را تشکیل می دهد. علاوه بر این، باید تنزل شدید قدرت خرید مردم را به کاهش ارزش پول افزود. کوتاه سخن، درمان ادعایی ربطی به علت ها ندارد. زیرا آن ها

فقط می‌خواهند وضعیت را بر حسب منطقی که آن را تولید می‌کند، اصلاح کنند. می‌توان موردهای زیادی را در این باب برشمرد. مثلاً در غنا روی صادرات به ویژه کاکائو که فاجعه بار بوده است، تکیه شده است. کوشش‌ها برای زیرساختار روی این فعالیت اقتصادی متمرکز شده است. تولید غذای محلی بر پایه این سیاست در حال کاهش است. پس از ده سال دهقانان با از دست دادن محسوس قدرت خرید خود روبرو شده‌اند. در صورتی که افزایش جریان کاکائو در بازار جهانی در ۱۹۹۴ به طور عمده از راه سوداگری جذب شده است. هزینه‌های عمومی به نفع آموزش و بهداشت کاهش یافتند. پی‌آمد این فعل و انفعال‌ها تنزل ۵۰٪ عضویت‌ها در سندیکاها این کشور بود. در هندوراس، رییس‌جمهور راینا که در ژانویه ۱۹۹۴ اعلام داشته بود، یک دگرگونی سیاسی به نفع بی‌چیزان در پی نتیجه‌های فاجعه‌بار تعدیل ساختاری که توسط رییس‌جمهور قبلی دنبال شد، ضرورت دارد، در ماه مه همان سال به مناسبت دیدار یک هیئت نمایندگی سازمان‌های مالی بین‌المللی ناچار شد، تدبیرهای مالی مشابه با تدبیرهایی را اعلام دارد که با آن‌ها مخالفت می‌نمود. خدمات وام در ۱۹۹۴، ۳۵٪ در آمد صادرات بود. کسری موازنه پرداخت‌ها در آن وقت به ۵۰۰ میلیون دلار آمریکایی رسید. تورم رو به پیشرفت بود. با این همه تدبیرهای جدید ریاضت که به ویژه در شرایط افراد محروم اثر می‌گذارد، شرط لازم برای دریافت وام از بانک بین‌المللی توسعه، صندوق بین‌المللی پول و بانک جهانی است. در هند، ضرورت حذف تدریجی یارانه‌ها برای ثروت‌های مورد مصرف ناگزیر تأثیرهای فوری در زندگی مردمان بی‌چیز بجا گذاشت. قیمت‌های مواد غذایی ۳۰٪ بالا رفت، به ویژه کسانی که هیچ‌مزدی دریافت نمی‌کردند، به شدت زیر فشار قرار گرفتند. افزایش بهای فرآورده‌های نفتی موجب استفاده اضافی و مصرف زیاد چوب شد. شمار کودکان مدرسه رو کاهش یافت. زیرا خانواده‌ها آن‌ها را به کار می‌داشتند. بهای پارچه‌ها نیز افزایش یافت. بافت اجتماعی تخریب شد [سانجوی قوز، ۱۹۹۴]. یونسکو از نتیجه‌های برنامه‌های تعدیل ساختاری در آموزش به شدت نگران بود. فریدریکو مایور، مدیر کل یونسکو در این باره نوشت «بخشی از مسئله‌هایی که کشورهای در حال رشد در زمینه آموزش با آن روبرو هستند، بیش از پیش از سیاست‌های تثبیت و تعدیل ساختاری که بد فهمیده شده‌اند ناشی می‌شوند و رفتارهای بحران‌آمیز پیدا می‌کنند و چشم‌اندازهای بازیابی اقتصادی و توسعه ملی و همچنین رفاه توده وسیعی از جوانان را با خطر روبرو می‌کنند» [فرناندو رایمرز و لویس تی بور سیو ۱۹۹۳]. از این رو، در هند، لیبرالیسم نو به سمت‌گیری پایه سیاست اقتصادی تبدیل شد، به عقیده اوپن‌درانات از پایان دهه ۸۰ «آموزش بخشی است که دولت می‌تواند به آسانی بدون پرداخت بهای سیاسی و اجتماعی بسیار بالا از مسئولیت‌های اش‌شانه خالی کند. زیرا گروه فشاری به عنوان نمایندگی منافع بی‌سوادان، نیمه‌سوادان یا کودکان نوباوه وجود ندارد. سیاست ملی آموزش بنا بر برآوردن نیازهای سیاست اقتصادی ترتیب یافته است». در واقع، بنا بر عقیده همین نویسنده، در سطح کلان، دولت به ویژه هزینه‌هایش را در بخش آموزش کاهش می‌دهد و در سطح کوچک کاهش درآمدهای بی‌چیزان محدودیت تقاضای آموزش را در پی دارد. [س. اوپن‌درانات ۱۹۹۳، ۲۴۱۰-۲۴۱۵]. یک نمونه به ویژه افشاگر، نمونه نیکاراگوئه است، که در آن سیاست‌مداران در پی انتخاب‌های ۱۹۹۰ «برنامه‌های تعدیل ساختاری» را به مفهوم حقیقی به اجرا درآوردند. کاربرد این برنامه‌ها به بی‌کاری بیش از ۲۶۰ هزار نفر، تخریب چشمگیر آموزش و بهداشت، توسعه بخش غیرصوری و ثمره استراتژی‌های طبقه‌های پایین که از فعالیت‌های اقتصادی سازمان یافته توسط سرمایه خصوصی و دولت طرد شده‌اند انجامید و باعث رشد نگران‌کننده بزهکاری و چنان‌قطب‌بندی اجتماعی شد که: بخشی از بورژوازی سودبرنده از وضعیت جدید را به نگران شدن از نتیجه‌های اجتماعی آن برانگیخته است. باید افزود که خدمات وام (بالغ بر ۲۶۰ میلیون دلار آمریکایی) برابر با کلیت درآمدهای صادرات و جذب ۷۰٪ کمک خارجی است. برنامه جدید پیشنهادی به کشورهای دارای مشکل‌های زیاد (Enhanced Structural Adjustment) (ESAF) Facilities نتیجه کار صندوق بین‌المللی پول است. مدیر صندوق برای بالا بردن سطح اجرای برنامه تعدیل که به تصویب دولت رسید، به نیکاراگوئه رفت. به عقیده دولت همه از آن سود خواهند برد. زیرا پول ثابت می‌ماند، سرمایه‌گذاری‌های عمومی

افزایش خواهد یافت، بخش تولید اعتبار دریافت خواهد کرد. در واقع، نیکاراگوئه طی سه سال خواهد توانست به نقدینه های دوجانبه (آلمان، ژاپن، تایوان) و چند جانبه (بانک جهانی و بانک بین المللی توسعه) که بالغ بر ۳۰۰ میلیون دلار آمریکاست، دست یابد. البته، شرایط سخت و تغییرناپذیرند. نتیجه آن دنبال کردن و سرعت بخشیدن به کاربرد برنامه تعدیل ساختاری است. برای دولت که در شرایط کنونی قادر به رها شدن از اعتبارهای ضروری برای چرخه کشاورزی ۱۹۹۴ نیست، انتخابی وجود ندارد. در مورد روندی که دموکراتیک خواهد بود، بحث ملی بین همه قشرهای مردم را در کوشش برای یافتن راه حل ها ممکن می سازد. تنها سخن گفتن از آن بی فایده است! [آن ویو، نیکاراگوئه - کونترن تورا ۱۹۹۴، ۵-۳] صندوق بین المللی پول برای اطمینان از اجرای طرح و برنامه خود حضور کارگزاران صندوق را در همه نهادهای دولتی نیکاراگوئه خواستار شد. گشایش بازار محلی به سوی خارج شتاب یافت. این اقدام به افزایش بیکاری و بالارفتن نرخ بهره کمک کرد. دولت ناچار شد هزینه های اش را کاهش دهد. خدمات های آموزشی و بهداشت را بسیار بالا برد و اعتبارهای آموزش متوسطه و عالی را پایین بیاورد و سیاست مالیاتی اش را دگرگون کند و از آن پس دیگر نتوانست برای بخش های معین تولیدی تأمین اعتبار کند و از این رو ناگزیر به کاهش نرخ های واردات گردید. بدین ترتیب، روند خصوصی سازی به ویژه در بخش معدن شتاب گرفت. اقدام ها در ارتباط با محیط زیست، کمک اجتماعی، بهداشت، آموزش، قانون کار (به سود انعطاف پذیری) محدودیت حق اعتصاب و غیره در فهرست بلند برنامه های تعدیل ساختاری جای دارد. صندوق بین المللی پول که اکنون همچون وزیر دارائی در کشورهای جنوب تلقی می شود، در سیاست های تعدیل ساختاری دخالت می کند و جانشین خود دولت می گردد. بر این اساس، سازمان هایی چون صندوق بین المللی پول، بانک جهانی، بانک های منطقه ای توسعه و سازمان جهانی تجارت فقط کانال هایی هستند که به اعتبار آن ها مفهوم معین اقتصادی و همچنین سیاست و منطق معین سیاسی شکل می گیرد. ۳- تحلیل کارکردها اکنون وقت آن است که درباره برخی تضادها بین هدف اعلام شده توسعه و قطب بندی های اجتماعی ناشی از آن، بین شرط مندی های دموکراسی و دخالت اندامه های غیرانتخابی در کارهای داخلی دولت ها، بین فلسفه اقتصاد بازار و مؤسسه آزاد و اساسی ترین حقوق موجودهای انسانی، بهداشت و آموزش، کار پرسش کنیم. پیش فرض اساسی این است که رشد اقتصادی جای شاخصی در اقتصاد جهانی پیدا کرده است. این چیزی است که می توان آن را برای جنوب «مدرن سازی برون گرا» نامید. بدیهی است که این اندیشه جدیدی نیست. طی دهه ۱۹۷۰ این روند مورد حمایت بسیاری نظام ها حتی نظامیان قرار گرفت، به این عنوان که قادر است شرایط مساعدی برای سرمایه گذاری ها تأمین کند و بدین ترتیب «مدرنیزه کردن مستبدانه» را در برابر بخشی از گزیدگان محلی برپا دارد که بنا بر روح باندونگ در صدد بودند طرح ملی مبتنی بر تولید را جانشین فرآورده های صادرات کنند و سرمایه گذاری های مهمی در زیر ساختارهای جمعی به عمل آورند. امروز دموکراسی سیاسی در گشایش بازار سهیم شده است. همه این ها بخوبی نشان می دهد که استراتژی های اقتصادی، ثمره منطق انباشت جهانی شده امروز ناگزیر در استراتژی های سیاسی از جمله نظامی و حتی فرهنگی یا ایدئولوژیک سهیم شده است. لیبرالیسم نو در آغاز دهه ۱۹۸۰ نخست در کشورهای انگلوساکسن شمال به سرعت خود را به مجموع سیستم اقتصادی جهان به شکل امپریالیسم چند جانبه در برابر جنوب که مسئله وام را متداول کرد و روش جدایی گذار را بنا بر انعطاف پذیری دولت ها بکار گرفت، تحمیل نمود. از این رو، تدبیرهای بسیار سخت نسبت به دولت هایی که می کوشند سیاست ملی و مردمی را حفظ کنند، اعمال می گردد. انگار پایه ای این است که دولت - ملت دیگر اداره کننده رشد یا تنظیم کننده انباشت نیست. باید هر قدر که ممکن است درون حوزه قضایی خود در خدمت زایش (Emergence) یک یا چند قطب رقابتی (Pôle Performant) در چارچوب انباشت فراملی شده قرار گیرد. وانگهی این امر در شمال، همان طور در جنوب انجام می گیرد. بنابراین، «برنامه های تعدیل ساختاری» در پیوند با یک چنین پروژه ای است. خصوصی کردن به متمرکز کردن منابع بر حسب عملکرد قطب ها انجام می گیرد. کاهش بازتوزیع اجتماعی و هزینه های دولت بی کنش در رابطه با قانون رقابت به همان منطق

تعلق دارد. بنابراین، به حاشیه راندن و طرد با این رقابت مطابقت دارند. در واقع باید آن را به بازتوزیعی برگردانید که رشد قاعده مند و منظم دهه های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ را توجیه کرده بود. هم زمان، از دید اجتماعی - سیاسی ما با ظهور گروه های جدید اجتماعی در شمال و همان طور در جنوب و به تدریج در شرق روبرویم که یا اداره کنندگان این قطب های رقابتی اند، یا نامزدهای مدیریت یا اعمال آن هستند و شروع به درک اقتصاد بر حسب این منطق کرده اند. می توان رفته رفته به صحبت درباره یک شبکه قدرت فراملی شده پرداخت. در واقع، شمال به طور قاطع در مرکز آن قرار دارد، اما جنوب و شرق هم به عنوان اجزاء ترکیب کننده در آن حضور دارند. همه بخش های اجتماعی که می کوشند با شکل جدید اقتصاد پیوند یابند و خود را شایسته اداره کردن آن وانمود می کنند، رقیب در سطح جهانی اند. اما آن ها یک توافق اساسی دارند و آن این که باید به طور متقابل از یکدیگر حمایت کنند تا مانع شوند شکل های بدیل مدیریت منابع طبیعی و اقتصادی بر جای مانند تعدیل در کشورهای جنوب در خدمت ترکیب دوباره فضای اجتماعی - اقتصادی پیرامون این قشرها قرار دارد، یعنی حذف گروه هایی که معتقد به بینش مردم باوری یا سوسیالیستی اند و از مدیریت بازتوزیع ستایش کرده و خواستار پروژه هم زمان ملی و اجتماعی هستند و از حیث سیاسی در دهه ۸۰ حذف شده اند. در این چشم انداز جدید اجتماعی - سیاسی، ایدئولوژی مشترکی پراکنده می شود. مسئله عبارت از بینش مدرن سازی جدید است که در آن انترناسیونال به ناسیونال و مؤسسه خصوصی به دولت تحمیل می شود. بازتوزیع دیگر وجود ندارد و تنها بازیگر توسعه، مؤسسه خصوصی رقابتی از منظر بین المللی است که همه چیز باید بنا بر آن سامان داده شود. ما در برابر نهادی شدن تدریجی شبکه های قدرت های فراملی شده قرار داریم. از این رو، آن ها امنیت شان را در برابر تهدیدهای برآمده از جنبش های توده ای جدید متقابلاً تضمین می کنند. این جنبش ها نتیجه های فاجعه بار جهانی شدن و تعدیل هستند که شکل های بسیار متفاوت پیدا می کنند و به جنبش های قومی یا جنبش های مذهبی و به فرمول بندی های سیاسی بسیار روشن می انجامند. در پایان دهه ۱۹۸۰ رویداد جدیدی به وقوع پیوست و با تحول کشورهای سوسیالیستی سابق شتاب یافت. شبکه قدرت های فراملی شده مرزهای حق دخالت را به ویژه برای کمک به حل تنش های درونی و سرکوبی جنبش هایی که پیدایش نظم جدید جهانی را به خطر می اندازند، لغو کرد. گذار تدریجی چندجانبه گرایی اقتصادی به چند جانبه گرایی نظامی که شورای امنیت ملل متحد به اداره کننده اصلی تبدیل شد، از آن جا است. همین شبکه قدرت ها است که به حد کمال آن چه را که حقوق بین المللی است، ابراز می دارد، آن را به حکم های دموکراسی نسبت می دهد، یا نمی دهد، مریدان گذار به اقتصاد بازار را می شناسد یا نمی شناسد و درباره کسانی که باید کمک کند یا کسانی که باید سرکوب کند، تصمیم می گیرد. مفهوم دموکراسی وارد عرصه پیکار می شود و در هنگامی که با اقتصاد بازار پیوند یافته است، ملاحظه ستایشی که زبان توصیف می کند، شگفتی انگیز است. پس مسئله عبارت از دموکراتیزه کردن کارکردی در رابطه با بازار است. در حقیقت، این دولت «تعدیل شده» است که باید دموکراتیزه شود و قدرت های اقتصادی و ابتکار آن در توسعه باید به طور چشمگیر کاهش یابد تا عرصه آزاد را به قطب های رقابت کننده واگذارد. اصطلاح «جامعه مدنی»، به طوری که در گفتمان مدرنیزه کردن جدید آمده، همین سرنوشت را پیدا کرده است و با شکل های منطبق با منافع طبقه های جدید متوسط اداره کننده پیوند یافته است. در مورد پلورالیسم سیاسی باید گفت که این پلورالیسم درون چارچوب هواداران اقتصاد بازار با برخی تنوع شکل ها، اما بدون پیشنهاد بدیل برای انباشت فراملی که امروز فرمانروا است و در منطق رشد و نابرابری سر سخت بهم پیوند یافته، ساخته می شود. ما این جا با یک بحث مهم بین دو منطق، منطق نیروهای مولد و منطق رابطه های اجتماعی برخورد می کنیم. منطق نخست قابلیت کاربرد عقلانی علم و فن در خدمت تولید را بدون در نظر گرفتن رابطه های اجتماعی که لازمه روند تولید است فراراه خود قرار می دهد. برعکس، منطق دوم دگرگونی این رابطه ها را بنا بر حالتندی هایی که می توانند بر حسب مورد متفاوت باشند، برتر می داند. وسیله های تحقق بخشیدن آن به ویژه دموکراسی محلی، انجمن های تولید کنندگان، برآوردن نیازهای پایه به عنوان هدف مقدم، ایجاد رفاه بدون طرد، خودتحوالی فرهنگی بدون تخریب شدید ارزش ها، کوتاه سخن، ایجاد

قدرت سیاسی واقعی، بدون رابطه اجبار وابستگی به منافع طبقه های اجتماعی کنترل کننده اقتصاد یا دیوان سالاری زیر نفوذ دولت است. همین دیوان سالاری زیر نفوذ دولت است که به آسانی به کشورهای سوسیالیستی سابق، امکان داد کادرهای حزب را به دیوان سالاران سرخ تبدیل کند. پس این منطق نیروهای مولد است که علی رغم تضادهای اش، به احتمال برای مدت دراز برتری خواهد داشت. جمعیت جهان که تا نیمه قرن ۲۱ به ۸ تا ۹ میلیارد نفر خواهد رسید، نیروی کار بالقوه چشمگیری در بر خواهد داشت. همواره در جهان فضای آماده آفریدگاری و امتیازهای قیاسی وجود خواهد داشت، و آن در صورتی است که مرزها در قطب های رقابت کننده افزایش یابند. منطق انباشت متمرکز روی اینان مربوط به طبیعت ساختاری است. در واقع، قابلیت های پیشرفت تکنولوژیک از قابلیت های جذب پیشی گرفته است. زیرا شرایط اجتماعی این جذب ایجاد شده و بنابراین عرضه بالاتر از تقاضا است، نمی توان در مقیاس جهان شرایط اروپای غربی پس از جنگ را آفرید. یعنی به اشتغال کامل با تقسیم ارزش افزوده بنا بر یک قرارداد اجتماعی دست یافت. از یک سو، فشار اجتماعی سازمان یافته در سطح فراملی شدگی هنوز چشم پوشیدنی است و از سوی دیگر، دولت تنظیم کننده در مقیاس جهانی وجود ندارد. ۴- بدیل هاپس بدیل ها کدام اند؟ آیا ما محکوم به زیستن در جهان طرد و بی عدالتی هستیم؟ آیا هنوز مدت درازی تماشاگر ناتوان قطب بندی های مرگبار اقتصادی خواهیم بود که بیش از فراهم کردن پایه معیشت نابود می کند و فرهنگ مدرن شده ای می آفریند که مفهوم همبستگی واقعی را از میان موجود جمعی بشری می رباید؟ البته یافتن راه حل ها آسان نیست. اما تخیل اجتماعی - اقتصادی در ارتباط با وضعیت های جنوب که از اندیشه تئوریک تغذیه می شود، مرزها را در هم می نوردد و شمار معینی از تصویرها ترسیم می کند. ناممکن بودن تکنولوژیک ایجاد کیفیتی از زندگی برای مجموع موجودهای بشری و پیشرفت هایی که در مفهوم انعطاف پذیری زیاد تکنولوژی ها، پیش رود، وجود ندارد. در واقع، این شیرازه نهادهای مستقر توسط شبکه فراملی قدرت است که باعث انسدادها و گرفتگی ها می شود. برای خروج از آن تعیین هدف های هم زمان عمومی و تحقق پذیر و پیدایش تدریجی وسیله های گام نهادن به یک گذار ضروری است. آن چه مربوط به مسئله انجام دادن است، دموکراسی اقتصادی و اجتماعی واقعی، یعنی کنترل شرایط زندگی اقتصادی و سازماندهی اجتماعی است. شرط مبارزه های معاصر چنین اقتضاء می کند. او تویی به عنوان هدف برای تعقیب کردن همانا احاطه کردن اقتصاد و تابع کردن آن به منطق رفاه انسان و نه فقط تبدیل آن به عامل تولید تابع قانون های بازار است. برای این کار سطح های گوناگون عمل وجود دارد. الف - سطح محلینخست مسئله فقط عبارت از حیات بخشیدن جدید به دولت - ملت و ارتقاء انباشت ملی نیست، بلکه نیروبخشیدن درباره سطح سیاسی بیشتر محلی است که در آن مشارکت بسیار محسوس است. جنبش های اجتماعی که امروز زیاد درباره آن سخن می گویند، البته قادر به فتح دولت - ملت نیست، بلکه آن ها می توانند به بازسازی سیاست در سطح واقعی توده های مردم کمک کنند. در حقیقت، این انباشت فراملی شده است که مجبور می سازد «سرزمینی بودن» به عنوان شرط بازسازی قدرت و به عنوان پایه برنامه ریزی نهادهای شایسته راه انداختن گشایش دوباره توسعه بر پایه هژمونی قلمرو انباشت است. از این رو، نهادهای قدرت محلی می توانند از راه شکل های برنامه ریزی نامتمرکز بخش اقتصاد اجتماعی که چیزی غیر از بخش غیرصوری است و طبق فلسفه بانک جهانی به عنوان واپسین درجه قطب های رقیب نگریسته می شوند، تقویت شوند. (زنان خستگی ناپذیر کارگر ۸۰ ساعت در هفته در خانه برای صادرات کار می کنند) مسئله بر عکس عبارت از تقویت انجمن ها، تعاونی ها و ایجاد چارچوب اجتماعی برای انتشار پیشرفت فنی منطبق با این چارچوب است. ب- سطح ملی نه مسئله به روشنی عبارت از این باور است که همه چیز در بعد کوچک حل خواهد شد، نه باید منتظر بود که تضادهای انباشت جهانی با رقابت مرگبار بین قطب ها، اضافه تولید و کشمکش های منطقه ای برای نشان دادن فروریختگی سیستم به برنامه زیست محیطی اضافه شود. از این رو، استقلال ملی جای خود را دارد. همانطور که برنارد فونو نتیجه گیری های خود را در این باب در سمینار لوون لانو ابراز داشت «مسئله عبارت از بازسازی یک دولت قوی، قدرتی که نه مبتنی بر قدرت سرکوبی، بلکه مبتنی بر صلاحیت آن و برتری

دادن به ارتباط های اش با جامعه مدنی است. دموکراتیزه کردن سیاسی و اقتصادی بنا بر گزینش یک اقتصاد مستقل به ویژه در سطح کشاورزی - غذایی و بنا بر این یک انقلاب کشاورزی - دهقانی برپایه برتر دانستن امنیت غذایی امری ضروری است. تأمین استقلال روستا با رشد پایدار کشاورزی که با صنعتی شدن مناسب حمایت گردد، آزمونی ترکیبی در این گزینش است. تضمین استقلال ملی مستلزم تأمین مالی عمومی کسری ها و موازنه پرداخت های قابل مدیریت و بنابراین، نرخ پس انداز بالا- است. تدبیرهای ریاضت و برنامه ریزی برآوردن نیازهای اجتماعی در این چارچوب در صورتی پذیرفتنی است که دموکراسی پیوسته در متن دستور روز باشد. تنها در این وضعیت است که بازار به عنوان تکنیک در تعیین قیمت ها و توزیع درآمدها بدون زیرسؤال بردن گزینش های اساسی دخالت می کند. بنابراین، کارایی آن در نهایت وابسته به منطق های عدالت، یکپارچگی اجتماعی، اشتغال کامل، دموکراسی و توسعه پایدار خواهد بود. این آن چیزی است که به نتیجه های تکمیلی اراده جمعی بیان شده از جانب دولت و منطق اقتصادی که بازار آن را در بیان می آورد، معنی می دهد. در این مفهوم، همان طور که مارکوس آرودا مسئول گروه کار سازمان های نادولتی درباره بانک جهانی می گوید: « روند بدیل تعدیل بیش از تحمیل یک رشته سیاست های یک شکل ماکرو اقتصادی در مقیاس جهانی پاسخ به نیازهای توسعه بشری محلی و ملی خواهد بود؛ و خواهد کوشید اقتصاد خانگی را بنا بر سیاست های سرمایه گذاری ها و اعتبار که هدف آن تقویت صنعت، کشاورزی و خدمات محلی برای بهبود زیرساختار و تقویت بازار خانگی با مصرف انبوه خواهد بود، بازسازی کند و اقدام های مناسب را به نفع شغل و درآمدها به منظور تحقق سریع بازتوزیع درآمدها ارتقاء دهد. سرمایه گذاری های مشارکتی به تدریج جانشین کمک خواهد شد. باز به عقیده همین نویسنده، بنا بر چنین پایه ای سیاست های بخشی می توانند در قلمرو مالیاتی، قلمرو خدمات جمعی و اعتبار، خصوصی سازی ها و قیمت ها، قانونگذاری اجتماعی و سرمایه گذاری های خارجی هدایت شوند [مارکوس آرودا، ۱۹۹۴]. البته مسئله عبارت از بازگشت به اشتباه های گذشته با ایجاد دولت واحد بازیگر جمعی، حتی تعریف یک آموزه یا یک مذهب که انحصار مشروعیت دارد، نیست. در هنگامی که کنترل واقعی دموکراتیک وجود ندارد، نباید سنگینی های واقعی هر دیوان سالاری خصوصی یا دولتی را از یاد برد که در مجموع فعالیت های اجتماعی نفوذ می کنند. البته از آن جا تا از میان برداشتن خصلت کنترل کننده دولت، در لحظه ای که جهانی شدن اقتصاد در شکل انباشت سرمایه داری هر شکل تنظیم را از بین می برد ولی برعکس، به سطح بالاتر این تنظیم نیاز دارد، یک گام برای از این سو به آن سو نرفتن وجود دارد. پ - گروه بندی های منطقه ای تشکیل بازارهای منطقه ای با دستگاه های حقوقی و سیاسی و اجتماعی شان می توانند استراتژی های بدیل جهانی شدن را آن گونه که امروز درک می شود، فراهم آورند. تا امروز بیشتر ابتکارها در این قلمرو مبتنی بر تأمین بهترین الحاق در این نوع جهانی شدن برای تقویت منطق انباشت موجود بوده است. مورد آنا که ایالات متحد آمریکا، کانادا و مکزیک محور آن را تشکیل می دهند، یک نمونه از آن است. البته، این منطقه ای شدن می تواند به گونه دیگر باشد. مثلاً گروه بندی های منطقه ای در آفریقا می توانند به پایه دفاع از دولت های کم تر نیرومند و در خدمت به طرح خود متمرکز که به طور دموکراتیک کنترل می شود، یاری رسانند. اجرای چنین طرحی در شرایط تحمیل برنامه های نولیبرالی برای به زنجیر کشیدن ملت های پیرامونی، مانند طرح هژمونستی «خاور میانه بزرگ» آمریکا، ضامن اساسی توسعه ملی و دموکراتیک همه ملت های زیر سلطه از جمله ایران است. ت - برنامه جهانی سرانجام این که فراسوی برنامه های محلی و ملی، ابتکارها باید در ارتباط با سازمان های بین المللی، به ویژه سازمان ملل متحد و سازمان های مالی محصول موافقت های پروتون وود، گرفته شود. دموکراتیزه کردن آن ها و دگرگونی هدف های آن ها داوهای کوتاه و میان مدت اند و امروز هدف و موضوع پیشنهادها بویژه از جانب برخی کشورهای جنوب را تشکیل می دهند. این سلسله بدیل ها می توانند بسیار کلی بنظر رسند و گاه با آرزوهای ظریف پهلو بزنند، چون پیکربندی نیروها در هاله ای از اماً و اگرها است. اماً آن ها می توانند در سیاست های بسیار مشخص به اعتبارنطفه های اکتون موجود در بیان آیند. در این زمینه گوش فرادادن به ندای اندیشمندان و

پژوهشگران دموکرات جنوب که برای یافتن راه حل‌ها از هیچ کوششی فروگذار نمی‌کنند، بسیار مفید است.

http://www.negaresh.de/didgah/keyvan_Barnamehaye_zede_jdtemai.htm

درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

بسم الله الرحمن الرحيم

جَاهِدُوا بِأَمْوَالِكُمْ وَأَنْفُسِكُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِنْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ (سوره توبه آیه ۴۱)

با اموال و جانهای خود، در راه خدا جهاد نمایید؛ این برای شما بهتر است اگر بدانید حضرت رضا (علیه السلام): خدا رحم نماید بنده‌ای که امر ما را زنده (و برپا) دارد ... علوم و دانشهای ما را یاد گیرد و به مردم یاد دهد، زیرا مردم اگر سخنان نیکوی ما را (بی آنکه چیزی از آن کاسته و یا بر آن بیفزایند) بدانند هر آینه از ما پیروی (و طبق آن عمل) می‌کنند

بنادر البحار- ترجمه و شرح خلاصه دو جلد بحار الانوار ص ۱۵۹

بنیانگذار مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان شهید آیت الله شمس آبادی (ره) یکی از علمای برجسته شهر اصفهان بودند که در دلدادگی به اهل بیت (علیهم السلام) بخصوص حضرت علی بن موسی الرضا (علیه السلام) و امام عصر (عجل الله تعالی فرجه الشریف) شهره بوده و لذا با نظر و درایت خود در سال ۱۳۴۰ هجری شمسی بنیانگذار مرکز و راهی شد که هیچ وقت چراغ آن خاموش نشد و هر روز قوی تر و بهتر راهش را ادامه می‌دهند.

مرکز تحقیقات قائمیه اصفهان از سال ۱۳۸۵ هجری شمسی تحت اشراف حضرت آیت الله حاج سید حسن امامی (قدس سره الشریف) و با فعالیت خالصانه و شبانه روزی تیمی مرکب از فرهیختگان حوزه و دانشگاه، فعالیت خود را در زمینه های مختلف مذهبی، فرهنگی و علمی آغاز نموده است.

اهداف: دفاع از حریم شیعه و بسط فرهنگ و معارف ناب ثقلین (کتاب الله و اهل البیت علیهم السلام) تقویت انگیزه جوانان و عامه مردم نسبت به بررسی دقیق تر مسائل دینی، جایگزین کردن مطالب سودمند به جای بلوتوث های بی محتوا در تلفن های همراه و رایانه ها ایجاد بستر جامع مطالعاتی بر اساس معارف قرآن کریم و اهل بیت علیهم السلام با انگیزه نشر معارف، سرویس دهی به محققین و طلاب، گسترش فرهنگ مطالعه و غنی کردن اوقات فراغت علاقمندان به نرم افزار های علوم اسلامی، در دسترس بودن منابع لازم جهت سهولت رفع ابهام و شبهات منتشره در جامعه عدالت اجتماعی: با استفاده از ابزار نو می توان بصورت تصاعدی در نشر و پخش آن همت گمارد و از طرفی عدالت اجتماعی در تزیق امکانات را در سطح کشور و باز از جهتی نشر فرهنگ اسلامی ایرانی را در سطح جهان سرعت بخشید.

از جمله فعالیتهای گسترده مرکز:

الف) چاپ و نشر ده ها عنوان کتاب، جزوه و ماهنامه همراه با برگزاری مسابقه کتابخوانی

ب) تولید صدها نرم افزار تحقیقاتی و کتابخانه ای قابل اجرا در رایانه و گوشی تلفن همراه

ج) تولید نمایشگاه های سه بعدی، پانوراما، انیمیشن، بازیهای رایانه ای و ... اماکن مذهبی، گردشگری و ...

د) ایجاد سایت اینترنتی قائمیه www.ghaemiyeh.com جهت دانلود رایگان نرم افزار های تلفن همراه و چندین سایت مذهبی

دیگر

ه) تولید محصولات نمایشی، سخنرانی و ... جهت نمایش در شبکه های ماهواره ای

و) راه اندازی و پشتیبانی علمی سامانه پاسخ گویی به سوالات شرعی، اخلاقی و اعتقادی (خط ۰۲۳۵۰۵۲۴)

ز) طراحی سیستم های حسابداری، رسانه ساز، موبایل ساز، سامانه خودکار و دستی بلوتوث، وب کیوسک، SMS و ...



مرکز تحقیقات و ترجمه

اصفهان

گامگاه

WWW



برای داشتن کتابخانه های تخصصی
دیگر به سایت این مرکز به نشانی

www.Ghaemiyeh.com

www.Ghaemiyeh.net

www.Ghaemiyeh.org

www.Ghaemiyeh.ir

مراجعه و برای سفارش با ما تماس بگیرید.

۰۹۱۳ ۲۰۰۰ ۱۰۹

